



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y**  
**HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**TESIS**

**EI CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
DEL ÁREA DE LICENCIAS DE CONDUCIR DE LA GERENCIA  
REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DEL  
GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA 2018**

**PRESENTADO POR LAS BACHILLERES:**

Silvana Hassel Delgado Concha

Daniela Monica Urday De La Cruz

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**Asesor:**

Pablo Alonso Salinas Valencia

**Arequipa - Perú**

**2019**

**“No tengas miedo de renunciar a lo bueno para ir a por lo grandioso”**

*(John D. Rockefeller)*

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado para el señor Dios Todopoderoso, por ser mi guía, por darme fuerzas y confianza para seguir adelante con mis proyectos, y obtener uno de los sueños más deseados.

A mis padres, por darme tanto y todo sin recibir nada a cambio, por confiar en mí, porque gracias a ellos he concluido mi meta más grande; y a mi compañera de tesis, quien ha compartido sus experiencias, y sobre todo enseñado a ser perseverante en lograr todo lo que te propones.

Silvana Hassel Delgado  
Concha

La presente tesis se la dedico a Dios, porque estuvo a mi lado en mis peores momentos y me guio por el buen camino, dándome fuerzas para luchar por mis sueños y para no derrumbarme ante los problemas y adversidades de la vida.

A mis padres por estar siempre a mi lado cuando más los necesito, por darme su amor y apoyo incondicional, quienes me acompañan en cada etapa de mi vida, y también a mi compañera de tesis por su dedicación y sabiduría, quien ha compartido sus experiencias, y sobre todo enseñado a ser perseverante en lograr lo que te propones.

Daniela Mónica Urday De La  
Cruz

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestro asesor Pablo Alonso Salinas Valencia por confiar en nosotras y por su gran apoyo; al profesor Luis Castro Sucapuca por su ayuda y guía durante el desarrollo de nuestra presente tesis, y sobretodo queremos agradecer a nuestros padres, ya que nos inspiraron y brindaron apoyo incondicional durante la realización de nuestra tesis

## RESUMEN

Desde hace mucho tiempo en nuestro país se tiene la necesidad de mejorar la administración pública, debido a que se observa poco avance en la productividad en las entidades gubernamentales, quizá por la falta de control interno que carecen las mismas. Según Diario El Peruano, Lima, Perú, la Ley N°27658: “*Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*”, promulgada en el año 2002, menciona que: “El estado peruano fue declarado en estado de modernización en sus diferentes niveles de Gobiernos, instancias, entidades y dependencias, con el objetivo de mejorar la gestión pública y ejecutar un estado descentralizado, democrático”, pero han pasado muchos años y aún no se ha implementado la mencionada ley, debido a la falta de conocimiento sobre el control Interno, pero al transcurrir esta situación en el año 2006, se implementó la Ley N°28716: “*Ley del control interno de las entidades del Estado*” con la “Resolución de Contraloría N°320-2006-CG”, donde se especifica: “cómo se debe implementar el control interno en las diferentes entidades públicas del país como una obligación, con el objetivo de situar al Estado Peruano al mejor servicio de la ciudadanía, proteger los bienes y recursos del estado”.

El objetivo de nuestra investigación es evaluar, identificar y analizar las dificultades y/o problemas que se suscitan durante la ejecución de la Implementación del Control Interno en las instituciones gubernamentales durante el periodo 2018, por lo tanto, este trabajo es de carácter cuantitativo y cualitativo, para la obtención de datos se utilizaron cuestionarios elaborados bajo los componentes del Marco COSO III, así como también se realizaron entrevistas, y trabajo de campo, como visitas a la institución.

El presente trabajo se desarrolló en la “Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa”, nos enfocamos en el área de licencias de conducir, debido a la problemática actual que se viene suscitando desde años anteriores.

En esta ocasión, nos pudimos percatar de que el gerente y los jefes de cada área tenían la noción de la Ley N°28716 “*Ley del Control Interno de las entidades del Estado*”, sin embargo, han transcurrido más de 10 años de la emisión de dicha ley junto a las normativas, directivas, guías, etc., expuestas por la Contraloría General de la República y todavía se sigue a la espera de una implementación del Sistema de Control Interno; dicha situación acontece en nuestra ciudad así como también a

nivel Macro Región Sur, siendo así una problemática para nuestra gestión gubernamental.

**Palabras Claves:** Control Interno, Sector Gubernamental, Marco Integral COSO, Sistema de control Interno.

## **ABSTRACT**

For a long time in our country there has been a need to improve public administration, due to the fact that there is little progress in productivity in government entities, perhaps due to the lack of internal control that they lack. According to Diario El Peruano, Lima, Peru, Law N ° 27658: "Framework Law for the Modernization of State Management", promulgated in 2002, mentions that: "The Peruvian state was declared in a state of modernization in its different, levels of governments, instances, entities and dependencies with the objective of improving public management and executing a decentralized, democratic state ", but many years have passed and the aforementioned law has not yet been implemented, due to the lack of ignorance about the control Internal but as this situation occurred in 2006, Law No. 28716 was implemented: "Law on Internal Control of State Entities" with Comptroller Resolution No. 320-2006-CG, which specifies: "How to must implement the internal control in the different public entities of the country, as an obligation, with the objective of placing the Peruvian State at the best service of the citizenship, protecting the goods and resources of the state.

The objective of our research is to identify the difficulties or problems that arise during the execution of the implementation of the Internal Control System in government institutions during the 2018 period, therefore, this work is of a quantitative and qualitative approach, for Data collection was done using questionnaires prepared under the components of the COSO III Framework, interviews and fieldwork, such as visits to the institution.

This work was developed in the Regional Management of Transport and Communications of the Regional Government of Arequipa, for our research, we focus on the area of driver's licenses, due to the current problems that have been arising since previous years.

On this occasion, we noticed that the manager and the heads of each area had the notion of Law No. 28716 "Law on Internal Control of State Entities", however, more than 10 years have passed since the issuance of said law together with the regulations, directives, guides, issued by the General Comptroller of the Republic and the implementation of an Internal Control System has not yet been carried out.

This situation does not only happen in our city, but also at the Southern Region Macro level, thus being a problem for our government management.

**Key Words:** Internal Control, Governmental Sector, COSO Framework, Internal Control System.

## ÍNDICE

DEDICATORIA _____	2
AGRADECIMIENTO _____	3
ABSTRACT _____	6

### **CAPITULO I: PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:**

1.	PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: _____	15
1.1	CAMPO, ÁREA Y LINEA: _____	15
1.2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: _____	15
1.3	PROBLEMA GENERAL: _____	17
1.4	PROBLEMAS ESPECÍFICOS: _____	17
2.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACION: _____	17
2.1	OBJETIVO GENERAL: _____	17
2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS: _____	18
3.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN _____	18
3.1	CONVENIENCIA: _____	18
3.2	RELEVANCIA SOCIAL: _____	19
3.3	UTILIDAD METODOLÓGICA: _____	20
3.4	IMPLICANCIAS PRÁCTICAS: _____	20
4.	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: _____	20
4.1	ESPACIAL: _____	20
4.2	TEMPORAL: _____	20
4.3	TEMÁTICO: _____	20
4.4	LIMITACIONES: _____	21

### **CAPITULO II: MARCO DE REFENCIA:**

1.	MARCO DE REFERENCIA, MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL: _	22
1.1	MARCO DE REFERENCIA y ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN: ____	22
1.1.1	ANTECEDENTES INTERNACIONALES: _____	22
1.1.2	ANTECEDENTES NACIONALES: _____	23
1.1.3	ANTECEDENTES REGIONALES: _____	24
1.2	MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL: _____	25
1.2.1	EL CONTROL GUBERNAMENTAL: _____	25
1.2.2	CONTROL INTERNO: _____	26
1.2.3	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO: _____	28
1.2.4	NIVELES DEL CONTROL INTERNO: _____	29
1.2.5	EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: _____	29



1.2.6	COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO BAJO EL MARCO INTEGRADO DEL CONTROL INTERNO, MODELO COSO III - 2013: _____	35
1.2.7	NORMATIVA QUE REGULA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES: _____	44
1.2.8	MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO - MODELO COSO III (2013):	48
1.2.9	MODELOS DE CONTROL INTERNO: _____	53
1.2.10	ÉTICA PROFESIONAL: _____	57
1.2.11	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA GESTIÓN PÚBLICA: _____	58
1.5.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN: _____	61

### **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO:**

1.	DISEÑO DE INVESTIGACION: _____	62
2.	UNIDAD DE ANÁLISIS: _____	62
3.	VARIABLES: _____	63
3.1	DEFINICIÓN OPERATIVA DE LAS VARIABLES: _____	63
3.2	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES: _____	65
4.	MUESTRA _____	66
5.	MEDICIÓN DE LAS VARIABLES: _____	66
5.1.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: _____	66
5.2.	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS: _____	66
5.2.1.	DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO _____	66
5.2.2.	ESCALAS DE MEDICIÓN: _____	68
5.2.3.	CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN: _____	68
6.	MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS: _____	68

### **CAPITULO IV: RESULTADOS**

GERENCIA REGIONAL DE TRANSPORTES _____	69
--	----

### **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES _____	104
RECOMENDACIONES _____	108
BIBLIOGRAFÍA _____	110

## Índice de gráficos

Gráfico 1 “Ambiente de Control”:	92
Gráfico 2 “Evaluación de Riesgos”:	93
Gráfico 3 “Actividades de control”:	94
Gráfico 4 “Información y Comunicación”:	95
Gráfico 5 “Supervisión”:	96
Gráfico 6 ¿En el área se demuestra integridad en la ejecución de los procesos, valores éticos en la toma de decisiones?	97
Gráfico 7 ¿Evalúa los riesgos de los principales procesos ejecutados por el área y considera posibilidad de fraude?	98
Gráfico 8 ¿La entidad define conceptos y establece actividades de control que ejecutan para la mitigación de errores en los principales procesos del área?	98
Gráfico 9 ¿En el área poseen adecuadamente líneas de comunicación o información, para dar a conocer, difundir las metas, y objetivos a alcanzar como entidad?	99
Gráfico 10 ¿El área realiza evaluaciones continuas para determinar el grado de errores en los procesos ejecutados?	99

## Índice de Cuadros

Cuadro 1 Cuadro de resumen de los principales modelos de Control Interno, según la Contraloría General de la República del Perú:	56
Cuadro 2 Documento de Gestión a Nivel Macro Región Sur	77

## **Índice de anexos**

ANEXO N°1 Relación de empresas de transporte interprovincial con vehículos M2 o minivan que cuentan con autorización.

ANEXO N°2 Análisis de los documentos de gestión – Formato.

ANEXO N°3 Documentos de gestión.

ANEXO N°4 Cuestionario del “control interno en el área de Licencias de Conducir en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa”.

ANEXO N°5 Cuestionario.

ANEXO N°6 Identificación de riesgos, mediante la guía 2017.

ANEXO N°7 Criterios para la valoración de riesgos.

ANEXO N°8 Nivel de riesgo aceptable.

ANEXO N°9 Matriz de riesgos del control interno.

ANEXO N°10 Plan de acción de seguimiento anual para un buen reporte.

ANEXO N°11 Método para el cálculo del grado de control interno.

ANEXO N°12 Implementación del sistema de control interno mediante un reporte de evaluación anual.

ANEXO N°13: Matriz de relación de los componentes del Sistema del Control Interno con los documentos de gestión.

ANEXO N°14: Tácticas para la aplicación de encuestas

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el Sistema de Control Interno a nivel privado y público, ha tomado notoriedad desde el informe COSO III, las entidades privadas han ido implementando en sus organizaciones personal o áreas destinadas a ir desarrollando el mencionado Sistema, y con ello dar una seguridad razonable al logro de las metas establecidas por las instituciones.

Sin embargo, surge la pregunta si esto mismo ocurre en el sector gubernamental, y nos damos con la sorpresa de que la Contraloría General de la República, dentro de sus normas, leyes, ha establecido políticas, resoluciones, directivas, guías, etc., con la finalidad de que se pueda implementar el Sistema de Control Interno en todas las organizaciones, entidades, instituciones públicas del Estado.

Según la “Resolución de la Contraloría General de la República N°004-2017-CG”, nos indica que: “la implementación del Sistema de Control Interno en la entidad, contribuye al logro de sus objetivos institucionales mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, en beneficio de la ciudadanía”. Teniendo en cuenta que con la mencionada implementación, se tendrá una buena gestión administrativa, el buen uso de los bienes y recursos del estado, y fomentar la práctica de valores institucionales, dando a entender a la ética profesional como un elemento primordial para la labor de los gestores pertenecientes a la entidad gubernamental; siendo así entonces que el control interno es considerado un instrumento primordial, no solo para la gerencia, sino también para el personal el cual constituye un proceso íntegro, continuo, idóneo, y dinámico, que debe ser elaborado y ejecutado por todos los niveles organizacionales, con la finalidad de enfrentar los riesgos internos y externos de la misma que impide que se logren los objetivos, dado que todo ente estatal se debe al ciudadano o cliente externo que demanda los servicios respectivos los cuales deben prestarse con calidad y oportunidad.

Aun así, con todas las guías, resoluciones, leyes, normativas, directivas, etc., dadas por: “la Contraloría General de la República y con la supervisión de los Órganos de Control Institucional, Sociedades de Auditorías”, hasta el día de hoy la implementación del Control Interno en las entidades gubernamentales es algo ignoto. Sabemos que las administraciones públicas deben llegar a su objetivo con la normatividad del Control Interno vigente para garantizar una adecuada gestión fiable, correcta y oportuna, información fidedigna y relevante, para la transparencia de las labores que se realizan en la entidad.

Es importante apartar erradas creencias sobre el Control Interno que impiden comprender su verdadera importancia ya que no se le debe de considerar como una amenaza o como

una labor punitiva. Ahora, la modernización de la gestión pública, el Control Interno como herramienta administrativa, se soporta en los procesos que constituye un componente de la operación para resultados bajo la mencionada política.

Nuestro presente trabajo de investigación está compuesto en cinco capítulos:

Dando inicio a nuestro trabajo, se encontrará la descripción de nuestro problema de investigación, en donde se dará a conocer la razón de la problemática del Control Interno en los “procesos administrativos del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones”, así mismo se especificará el problema, el objetivo, la justificación, y sus alcances y limitaciones del presente trabajo.

Siguiendo con la investigación, en segundo plano, se detallará el marco de referencia, el marco teórico y el marco conceptual de la investigación, el cual ofrecerá una visión general del Control Interno y la importancia de sus componentes dados por el Marco Integrado COSO III, así como también brindará una noción del valor significativo que tiene una implementación de un Control Interno en los procesos ejecutados en un área dentro del sector gubernamental así como es el caso del “área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones”.

Por lo consiguiente, el contenido del tercer capítulo, se dará a conocer los instrumentos que nos ayudaron a recopilar información para nuestro trabajo de investigación. Las herramientas utilizadas fueron: cuestionarios realizados al personal del área, el cual se desarrolló bajo los cinco componentes brindados por el Marco Integrado COSO III del Control Interno; también se elaboró una entrevista y un cuestionario personalizado para el Sr. Grover Delgado, quien es el Gerente Regional de Transportes y Comunicaciones, donde se tocaron temas de la anterior gestión a su mandato y las actividades que viene ejecutando actualmente en su labor gerencial. Se efectuaron entrevistas a áreas con implicancias a la misma, como es el área de planeamiento, presupuesto y sistemas, contabilidad, y el Órgano de Control Institucional.

Obteniendo así entonces nuestros resultados, en el capítulo cuarto, se presenta el dictamen ejecutado obtenido mediante la aplicación y/o uso de las diversas herramientas utilizadas para la obtención de datos, que nos sirvieron para poder llevar a cabo los objetivos trazados en la presente investigación como fueron los cuestionarios, y entrevistas realizadas al personal y a la gerencia. En este apartado de la investigación se hace una evaluación de carácter cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos y poder demostrar con ello la hipótesis planteada.

Finalmente se darán las respectivas conclusiones de nuestro presente trabajo de investigación, así como también mencionaremos algunas recomendaciones y/o sugerencias producto de nuestros resultados durante la ejecución de la investigación.

Estamos seguras de que este documento servirá como base de trabajo para las diversas entidades del sector gubernamental que tengan el propósito de implementar el Control Interno mediante un sistema.

LAS AUTORAS

## **CAPITULO I: PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **1. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

#### **1.1 CAMPO, ÁREA Y LINEA:**

- **Campo:** “Ciencias Económico Empresariales”
- **Área:** Contabilidad
- **Línea:** Control Interno en el Sector Gubernamental

#### **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

Con respecto a las entidades gubernamentales y la falta de Control Interno que éstas poseen, es indispensable hablar sobre la importancia de la Implementación de un Sistema de Control Interno, teniendo en cuenta que en nuestro país las entidades públicas son sinónimos de burocracia, operaciones ineficientes y todo esto trae como consecuencia un clima de desconfianza e indiferencia, apatía por parte de la población.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito dar a conocer el manejo del “control interno en los procesos administrativos del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones”, debido a que dicha entidad gubernamental abarca una complejidad operativa dentro de una institución pública, teniendo en cuenta que la mencionada área se caracteriza por tener una diversidad de procesos y operaciones para poder desarrollar los respectivos objetivos institucionales.

Según Argandoña (2006), mediante Ley N° 27658: “*Ley Marco Modernización de la Gestión del Estado*”, promulgada en el año 2002, “se declaró al Estado Peruano: en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, teniendo la finalidad de mejorar la gestión pública y elaborar un estado peruano democrático y al servicio del ciudadano”. Ha transcurrido mucho tiempo y aún no se ha implementado dicha ley, quizá por la falta de conocimiento de qué es un Control Interno, porque en reiteradas ocasiones se piensa que la misma tiene una función punitiva, pero el Control Interno permite perfeccionar los errores encontrados en un proceso dentro de una organización. Por lo tanto, el control interno crea un ambiente apropiado para el

adecuado desempeño de la institución, previene actos de corrupción y de desfalco de fondos públicos.

De lo revisado, se entiende que el “Control Interno en los procesos administrativos del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones”, va a permitir a que la gestión de la institución se realice con transparencia, eficacia, y que los informes económicos sean adecuados y honestos, porque se debe tener en cuenta que, varios errores suscitados en los procesos administrativos son causa y consecuencia de deficiencias en el Sistema de Control Interno, por lo tanto debilita la gestión gubernamental. El sector público y la capacidad de gestión administrativa que estas entidades poseen, son bajos, y en reiteradas ocasiones, la toma de decisiones se ha visto comprometida por conflictos de intereses, falta de conocimiento de la labor del área, entonces, un saneamiento del control interno y la apropiada gestión pública pueden minimizar la corrupción, fraudes, errores, y etc.

Dentro de la organización estatal, el “área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones” es una de la más importantes e influyentes dentro de una institución pública. En diferentes circunstancias la mencionada área del sector gubernamental, se ha identificado acciones que no están determinadas en el desarrollo técnico normado, por lo cual debe subsanarse con el fin de que se realice un adecuado servicio público con la intención de lograr el mayor nivel de eficiencia y eficacia, economía, y transparencia en la gestión del ente estatal.

En tal sentido el Control Interno en una institución estatal para el “área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones”, le va a brindar seguridad razonable a los procesos del área, así como también va a permitir el control de las actitudes que desarrollan las autoridades, jefes, titulares, colaboradores, y el personal involucrado a cargo, con el objetivo de evitar posibles desfalcos en la mencionada área operativa que afectarán a la entidad pública. Según la Contraloría General de la República, nos menciona sobre cuál es la importancia de los beneficios de contar con un Sistema de Control Interno con el propósito de mejorar la ejecución, protección y de los recursos y bienes del estado, así como promover el crecimiento organizacional, asegurar el cumplimiento del marco normativo, permitir a la entidad lograr sus objetivos y metas establecidas.

Cabe precisar que el Control Interno es un instrumento indispensable el cual tiene la finalidad de evitar, corregir, promover e inducir la práctica de valores éticos institucionales, y poder derrotar la mala gestión pública, ya que no sólo trae consigo problemas judiciales o pérdidas monetarias, sino un prestigio bajo para la entidad del sector.



### **1.3 PROBLEMA GENERAL:**

- ¿Cuál es el estado actual de los procesos administrativos mediante los elementos del Control Interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones 2018?

### **1.4 PROBLEMAS ESPECÍFICOS:**

- ¿Cómo se ha implementado el Sistema de Control Interno en las áreas de licencias de conducir de las Gerencias de Transportes y Comunicaciones de la Macro Región Sur?
- ¿Existe normatividad aplicable a la Implementación del Sistema de Control Interno en el área de licencia de conducir de la Gerencia de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa?
- ¿Qué causas inciden en la implementación del Sistema de Control Interno en el área de licencia de conducir de la Gerencia de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa?
- ¿Cómo se podría establecer que los componentes del Marco COSO III tiene una relación directa con los objetivos establecidos del área de licencia de conducir de la Gerencia de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa?

## **2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION:**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Evaluar los procesos administrativos respecto a los elementos de control Interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de Arequipa 2018.

## **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Verificar si en la Macro Región Sur se ha implementado el Sistema de Control Interno en las áreas de licencias de conducir de las Gerencias de Transportes y Comunicaciones.
- Determinar la normatividad aplicable a la implementación del Sistema de Control Interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa.
- Establecer las causas que inciden en la implementación del Sistema de Control Interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa.
- Analizar si los componentes del marco COSO III, tiene una relación directa con los objetivos establecidos del área de licencia de conducir de la Gerencia de Transportes del Gobierno Regional de Arequipa.

## **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 CONVENIENCIA:**

La elaboración del presente trabajo se eligió debido a la problemática que actualmente se suscita en las entidades gubernamentales, como errores en la ejecución de sus procesos administrativos. Es importante que las instituciones públicas evalúen día a día su eficiencia y eficacia administrativa, también que realicen seguimientos de las operaciones que se trabajan en la entidad; esta evaluación la pueden ejecutar bajo los fundamentos del Sistema de Control Interno que es la fórmula de la triple “A”: autocontrol, que es la capacidad que tiene el colaborador de analizar, valorar sus errores y corregirlos para así mejorar sus tareas asignadas; la autorregulación, que es la facultad que posee cada entidad de emitir reglamentos, resoluciones con la finalidad de que sus acciones sean transparentes y; la autogestión, que es la capacidad que tiene cada organización para desarrollar, interpretar la adecuada gestión pública delegada por la constitución y normas legales. Entonces con todo lo expuesto, es conveniente hablar sobre “el control interno en los procesos administrativos del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa”, y constituir las causas que inciden en la implementación del Sistema de Control Interno. Hoy en día por los hechos suscitados a diario, se ve la necesidad de analizar, evaluar, controlar y mejorar el monitoreo de la actividad pública, cuyo propósito es realizar un uso idóneo de los recursos y bienes de

la institución, teniendo en cuenta que el Control Interno disminuye costos y sobrecostos que se originan por el mal manejo de bienes y servicios realizados en una entidad, ya sea pública o privada; disminuye el riesgo de robos, desfalco, daños físicos. Por lo tanto, un sistema de control interno es conveniente debido a que dicha herramienta permite la adecuada gestión y custodia de los recursos públicos.

### **3.2 RELEVANCIA SOCIAL:**

Para el colegio de Contadores Públicos de la ciudad de Lima, Perú, (2017), en el artículo de Sección Aporte Profesional, nos menciona lo siguiente:

“El Control Interno es un instrumento, herramienta importante para la dirección de diferentes tipos de organización, debido a que brinda una seguridad razonable en el logro de los objetivos de las instituciones”, también esto se ajusta según a la naturaleza de cada organización, genera una óptima cultura institucional realizada bajo los buenos valores especialmente éticos, y contribuye de una manera positiva la ejecución de los procesos y actividades de cada ente.

Según Estupiñán, R. (2015) nos menciona que: “El Control Interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos y que los registros contables son fidedignos”.

El sistema de Control Interno permite prevenir irregularidades, fraudes, riesgos, errores en los procesos administrativos en cada entidad pública. La Contraloría General de la República, nos hace mención a: “los componentes del control interno como es el: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión”; buscan ayudar a lograr los objetivos institucionales y políticas de la entidad gubernamental de una manera armónica para la buena gestión.

Planteado todo lo mencionado, entonces, nuestro trabajo de investigación ayudará a todas las entidades Gubernamentales de nuestro país, debido a que el control interno es de vital importancia porque va a mejorar la transparencia de la gestión pública sobre los recursos y bienes del estado. Mediante la ejecución de un sistema de control interno para los procesos administrativos, se pretende que las entidades prevengan riesgos en sus procesos, pero no solo es para la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, sino también para todas las entidades en general, y valoren la importancia de un control interno en su institución, ya que este sistema permite identificar, analizar los riesgos eventos desfavorables que afecten los procesos de la institución. También los componentes del control interno permiten identificar las responsabilidades que tiene cada servidor público según sus niveles jerárquicos.

Los riesgos son inherentes a las personas, a las entidades, organizaciones, y para ello es indispensable el control interno en cada entidad pública, porque permite identificar y prevenir los riesgos de fraude, errores en los procesos, y entre otros.

### **3.3 UTILIDAD METODOLÓGICA:**

Para la recopilación de información de nuestro trabajo de investigación se elaboraron cuestionarios, entrevistas, etc., los cuales nos ayudaron a tener los suficientes datos con el objetivo de ver cuál es la problemática que enfrentan las entidades Gubernamentales hoy en día, como es el caso del “área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones”, ante la falta de control y el elevado índice de irregularidades.

### **3.4 IMPLICANCIAS PRÁCTICAS:**

En el presente trabajo de investigación se aplica el conocimiento adquirido a lo largo de nuestra carrera profesional, en relación al Sistema del Control Interno y a los componentes del Marco Integrado COSO III en los procesos administrativos del “área de Licencias de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa”, de acuerdo a las leyes, normas, resoluciones, guías entre otros, brindadas por la Contraloría General de la Republica.

## **4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **4.1 ESPACIAL:**

La presente investigación se llevará a cabo en el “área de Licencias de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa 2018”.

### **4.2 TEMPORAL:**

Esta investigación se realizará durante el mes de septiembre 2018 a julio del 2019; el cual es el tiempo necesario para poder recolectar información para responder al problema general y poder alcanzar nuestros objetivos.

### **4.3 TEMÁTICO:**

“Control Interno en los procesos administrativos del área de Licencias de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa 2018”, la consecución que trae la falta de implementación de un Control Interno en la actividad pública.

#### **4.4 LIMITACIONES:**

En la respectiva investigación, existen limitaciones como cambios políticos, laborales, nuevos decretos que influyen sobre el sector público; nuevas resoluciones, cambios de normas en el aspecto gubernamental, pero se van a poder superar con facilidad y no se tendrá problemas para poder realizar dicha investigación.

## **CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA:**

### **1. MARCO DE REFERENCIA, MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL:**

#### **1.1 MARCO DE REFERENCIA y ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:**

##### **1.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES:**

- **Avilés J. (2008) “*Evaluación de la efectividad del control interno implantando en las entidades del sector público Ecuatoriano para la prevención de fraudes*”, Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador.** La presente investigación concluye que las entidades públicas deben tomar medidas de prevención para evitar el aumento de fraudes, y poder solucionar el mencionado problema, se emitió una norma de control interno, las instituciones públicas con el objetivo de que las entidades tengan la consideración de implementar un Sistema de Control Interno y puedan garantizar la adecuada administración, ejecución y uso debido de los recursos y bienes de la institución gubernamental.
- **Segovia J. (2011) “*Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugoumet CIA.LTDA*”, Universidad Central de Ecuador. Quito, Ecuador.** La presente investigación concluye que la falta de división de actividades en las diferentes áreas de la compañía origina funciones engañosas, y una labor inadecuada por parte de los trabajadores. Básicamente para esta compañía el capital humano es el recurso de vital importancia porque permite la ejecución de un Control Interno, debido a que el desarrollo de la compañía depende del compromiso de los trabajadores. La ejecución de un sistema de control interno en la compañía Datugoumet Cía. Ltda. va a permitir que sus procesos sean mucho más organizados y el personal pueda cumplir con su trabajo de una manera eficaz y eficiente.
- **Moscoso E, (2015), “*Implementación del Sistema de Control Interno en el área de facturación y cobranza por el método MICIL, aplicado a la empresa Estuardo Sánchez en la ciudad de Guayaquil*”, Universidad de Guayaquil, Ecuador.** La presente investigación concluye que el sistema de facturación es importante para que las entidades logren realizar el ingreso de dinero por sus ventas, por lo que es necesario que se actualice el sistema de una manera

constaste para un mayor manejo y control. Es conveniente aplicar un Sistema de Control Interno en la empresa para el mayor control de los procesos de facturación y de cobranza, ya que cabe resaltar que se encontraron errores en los flujos de procesos que afectan a la rentabilidad de la empresa Estuardo Sánchez.

- **Alvarado V. (2011) “Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa electro instalaciones en la ciudad de Cuenca” (Tesis pregrado). Universidad Politécnica Salesiana.** La presente investigación concluye que el Control Interno viene a ser una herramienta de vital importancia ya que se utilizan conocimientos técnicos para poder salvaguardar los activos, y bienes del estado, como también verificar la información financiera, y este sea fidedigna, real, comparable, siendo así considerado útil para la buena toma de las decisiones de los inversionistas, gerentes, titulares de la entidad, promovedores y otros grupos del mismo interés.

#### **1.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES:**

- **Salazar L, (2014), “El control interno: herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia publica de hoy”, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Lima. Perú.** La presente investigación concluye que el Control Interno es un instrumento de vital importancia, para los gerentes, titulares, funcionarios, jefes en el cumplimiento de los objetivos con eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad, con la finalidad de que se administre de una manera idónea el patrimonio del estado. La aplicación del Sistema de Control Siempre dependerá de la naturaleza de la institución.
- **Coha Zamata, (2017), “Control Interno en la Gestión Pública. El caso en una entidad del estado, año 2017”, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.** La presente investigación concluye que las entidades gubernamentales carecen del Sistema de Control Interno, debido a la falta de interés que tiene la alta dirección de la entidad, la falta de compromiso del comité de Control Interno, el desconocimiento de los gestores en cuanto la importancia del Sistema de Control Interno, siendo así esta una herramienta muy esencial para reducir los riesgos, robos, fraudes, e información irrelevante, la cual brinda una seguridad razonable al logro y cumplimiento de las metas como objetivos institucionales.
- **Abanto R, (2010), “El proceso de implementación del sistema de control interno en una entidad pública en el año 2010”, Trujillo, Perú.** La presente

investigación concluye que el análisis al municipio distrital de Casa Grande, permitió detectar las debilidades que tiene la misma institución, se propuso transformar las debilidades detectadas en fortalezas, y llegar a implementar el Sistema de Control Interno de una forma eficiente, permitiendo que la entidad obtenga un buen desempeño para el logro de sus objetivos y cumplir con su misión.

- **Moreto L. (2016) “El control interno y su influencia en la Gestión Administrativa de la Unidad Ejecutora 404 – Salud Utcubamba 2015”. Universidad Señor de Sipán. Chiclayo, Perú.** La presente investigación concluye que el Control Interno en las instituciones estatales, deben realizar un balance entre los valores cotidianos como la justicia, donde brinde una seguridad razonable en el uso de los bienes, y recursos públicos mediante el uso de valores como la honestidad y la transparencia. La influencia del Control Interno es de suma importancia, ya que tiene la intención de promover la eficiencia, eficacia y gracias a ello mejorar la ejecución de las operaciones de la organización.

#### **1.1.3 ANTECEDENTES REGIONALES:**

- **Cornejo L, (2016), “El análisis del Control Interno de los inventarios de materia prima y su incidencia en la mitigación del riego al 31 de diciembre de 2015 en la fase primaria no industrial de las empresas textiles de alpaca de la ciudad de Arequipa”, Universidad Nacional de San Agustín (UNSA). Arequipa, Perú.** El presente trabajo concluye que el Control Interno en la empresa textil es importante, debido que reduce costos y previene riesgo. El Control Interno disminuirá los riegos en sus transacciones, dichas empresas textiles cuentan con un gran inventario de materia prima y productos terminados, con la implementación y elaboración de un Sistema de Control Interno permita reducir riegos de pérdida y desfalcos.
- **Colque G, (2016), “Propuesta de diseño de Control Interno como herramienta en la mejora de la gestión administrativa de la Unidad de tesorería de la Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro periodo 2014”, Arequipa, Perú.** El presente trabajo concluye que el grado de Control Interno en tesorería, es inadecuado, puesto que se encontró en el área ausencia de conciliaciones, personal inadecuado y consigo una mala gestión, por ende, es indispensable un nuevo diseño de control interno en la unidad de tesorería. La Municipalidad Provincial General Sánchez cuenta con un Control Interno, pero no es óptimo para la administración, y/o actividad pública ya que se encontraron diversas deficiencias



y a la fecha no se tiene la mejora de la organización, obteniendo como resultado el mal funcionamiento del área de tesorería de la mencionada entidad.

## **1.2 MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL:**

### **1.2.1 EL CONTROL GUBERNAMENTAL:**

Según Argandoña, R. (2010), hace mención que mediante la ley N°27658 "*Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*", en el año 2002: "se declaró el estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de brindar un mejor servicio a la ciudadanía", en el mismo año entró en vigencia con la Ley N°27785 "*Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*", en la que señala que: "el Control Interno se enmarca dentro de una perspectiva de control integral y amplia funciones de supervisión, vigilancia, verificación de los actos y resultados en la gestión estatal, así como de cumplir las normas legales, evaluando los sistemas administrativos, de gerencia y control, a nivel interno y externo". A partir de ello, la mencionada ley ya no presenta al Sistema Nacional de Control como una responsabilidad propia del Control Interno, para incluir a la propia gestión o entidad como responsable. Mencionado lo anterior, en el año 2006 se estableció la Ley N°28716 "*Ley del control Interno de las entidades del Estado*" y con "Reglamento de Contraloría N°320-2006-CG"; donde se detalla que todo ente estatal tiene la necesidad de implementar el Sistema de Control Interno en todas sus áreas operativas.

El artículo 6° de la Ley N° 27785, "*Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*", dispone que: "el Control Gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del estado".

De lo revisado, el Control Gubernamental está en función de quien ejerce el ejercicio y en función del momento del que se realiza; el Control Gubernamental en función de quién ejerce el control, se clasifica en control interno y externo: "el Control Interno, es realizado por la entidad sujeta a control con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúen de una manera correcta y eficiente"; el Control Interno tiene tres tipos de controles: "previo, simultáneo y posterior a su ejercicio", por tanto, corresponde a las autoridades, titulares, jefes, funcionarios, y servidores de las entidades del estado realizar seguimiento de los procesos ejecutados por la entidad, así mismo corresponde al Órgano de Control Institucional (OCI), y también realizar actividades de monitoreo de los procesos ejecutados por la organización. El control

externo es: “el conjunto de reglas, políticas, métodos y procesos técnicos que compete aplicar a la Contraloría General u otro Órgano del Sistema de Control por encargo o designación de esta”, con la finalidad de supervisar, monitorear, verificar la gestión, y el uso adecuado de los recursos y bienes de la institución pública.

Es importante tener en cuenta el Sistema Nacional de Control está conformado por los órganos de control siguientes: “por la Contraloría General de la Republica, los Órganos de Control Institucional, las Sociedades de Auditorías externas independientes”; La Contraloría General de la Republica además de ejercer el Control Gubernamental, se denomina el ente técnico rector del Sistema, además de las funciones establecidas en el “artículo N° 22 de la Ley N°27785”. Debemos destacar que: “la propia contraloría, los órganos de Control institucional y las sociedades de Auditoria, se ejerce bajo la autoridad normativa y funcional de la contraloría”, es decir, el ejercicio del control gubernamental por el sistema. La que constituye los lineamientos, y procedimientos experimentados a sus procesos de control, ello significa que la Contraloría emite todo el marco normativo necesario para ejercer el control gubernamental el cual debe ser concordante la ley N°27785 “*Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*”. Las normas, políticas, resoluciones, guías, que brinda la Contraloría, son de obligatorio cumplimiento para todas las entidades sujetas que son parte del ámbito del Sistema Nacional de Control, según lo establezca cada disposición que emita y aprueba la Contraloría. La misma tiene la potestad para castigar, y sancionar las infracciones. Los Órganos de control Institucional, la denominada OCI, es: “el órgano conformante del Sistema Nacional de Control, cuya finalidad es llevar a cabo el Control Gubernamental en la entidad promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad”, haciendo cumplir la legalidad y la eficiencia de sus hechos y operaciones, así como el logro y cumplimiento de sus resultados obtenidos durante la ejecución de los servicios de control simultáneo y posterior, así como otros servicios involucrados. Las Sociedades de Auditoria (SOA), son: “las personas jurídicas, calificadas e independientes en la realización de las labores de control posterior externo, y su designación la efectúa la Contraloría General de la República mediante concurso público de mérito”.

### **1.2.2 CONTROL INTERNO:**

Según Actualidad Gubernamental (2012), en nuestro país actualmente existen dos leyes que contienen disposiciones sobre el Control Interno en las entidades públicas, como la Ley N°27785 “*Ley orgánica del sistema nacional de control y de la Contraloría General de la República*” y la Ley N°28716 “*Ley de Control Interno en las entidades*

*del estado*". Dicha ley fue impulsada por la Contraloría General de la República, por la necesidad de tener una herramienta normativa que, obligue a todas las entidades gubernamentales del Perú a implementar el Sistema de Control Interno para que estas entidades puedan disminuir errores, riesgos en sus operaciones, registros y uso indebido de los bienes del estado. El Control Interno se ha difundido en todo tipo de organización, sea de naturaleza pública o privada

Según Actualidad Gubernamental (2014) nos menciona que, las entidades públicas o privadas tienen como responsabilidad la implementación del sistema de control interno en sus respectivas áreas operativas de su institución. Los titulares de las instituciones tienen el deber de fomentar y supervisar la implementación del mencionado sistema, para poder detectar los riesgos y errores de la institución, y así poder contribuir con el logro de los objetivos de la entidad. El Sistema de Control Interno implica la participación de las instituciones gubernamentales a través de la elaboración de acciones previa, simultánea y posterior, con el objetivo de gestionar de una manera correcta y eficiente sus bienes, recursos y operaciones de la institución.

Según Aparicio (2016) indica que, el Control Interno es un instrumento de gestión gerencial que constituye un proceso continuo, dinámico e integral que debe ser realizado por todos los niveles de la institución (nivel estratégico, nivel directivo y nivel operativo) con el objetivo de enfrentar y prevenir los riesgos internos y externos que impiden que la entidad logre el cumplimiento de sus objetivos.

De lo revisado, cabe señalar que el Control Interno es considerado una herramienta de gestión gerencial que constituye un proceso continuo, dinámico e integral, que debe ser efectuado por todos los niveles de organización con la finalidad de enfrentar los riesgos internos y externos que impiden el logro de los objetivos institucionales, es importante entender para que una entidad efectúe el Control Interno. Toda entidad pública se debe al ciudadano, o cliente externo que demanda los servicios públicos, los cuales deben prestarse con calidad y oportunidad, en este sentido el Control Interno promueve la mejora de la gestión y asegura el adecuado uso de los recursos públicos, promueve el adecuado cumplimiento de las normas y planes institucionales, también garantiza un buen manejo de la información.

Los roles y obligaciones en el Control Interno varían según las funciones de los diferentes actores, la Contraloría General de la República, la cual se encarga de formular las leyes normas, directrices y guías para orientar a los gestores de la implementación del Sistema de Control Interno, la entidad pública debe cumplir con la normatividad del Control Interno vigente para garantizar una adecuada

implementación del Sistema del Control Interno. El Sistema Nacional de Control conformado por la Contraloría General de la República, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría, se encargan de evaluar el orden de la implementación del Sistema de Control interno por parte de las entidades públicas.

Hoy en día, existen aspectos que afectan la implementación del Control Interno, por ello es importante desterrar diversas creencias sobre el Control Interno que impiden comprender su verdadera importancia, no debemos percibir al control interno como una amenaza y creer que es la labor de los auditores.

Cabe precisar que el sector público y la capacidad de gestión administrativa que éstas poseen son bajos, y la toma de decisiones de las mismas se han visto comprometidas por conflictos de interés, y por la falta de identificación que tiene el trabajador con la institución, por lo tanto, un análisis del control interno en las operaciones, procesos de la institución, para el logro de la buena gestión pública pueden desalentar la práctica de la corrupción, errores en las operaciones y la mala gestión pública.

### **1.2.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO:**

Según Actualidad Gubernamental (2016), el Control Interno en las entidades públicas busca:

- “Promover y optimizar la transparencia y eficacia en las operaciones de la entidad, así como la calidad de servicio que presta la entidad pública”.
- “Salvaguardar y resguardar los recursos y bienes de la entidad pública, contra cualquier pérdida, deterioro, uso inadecuado de los bienes, y entre otros”.
- “Velar por el cumplimiento de las normas en las operaciones de la institución”.
- “Garantizar la veracidad y oportunidad de la información de la entidad pública”.
- “Fomentar la práctica de valores en todos los niveles de la institución pública”.
- “Promover la rendición de cuentas de los fondos y bienes públicos al cargo de los funcionarios y servidores del estado”.

#### 1.2.4 NIVELES DEL CONTROL INTERNO:

ESTRATÉGICO	Misión, Visión, objetivos institucionales Titulares/Organos de Gobierno	Planeación
DIRECTIVO	2º y 3º nivel en la escala de procesos	Programación Presupuesto Supervisión y demás sistemas administrativos
OPERATIVO	Operación	Actividades y tareas

Fuente: Según Contraloría General de la República - Marco Conceptual del Control Interno.

Con respecto al control al nivel estratégico, se diseña para identificar, y evaluar los cambios y riesgos del entorno, también permite establecer la misión, visión y objetivos institucionales, donde se pueda permitir alinear a la entidad con las estrategias correspondientes.

Siguiendo con el nivel directivo, éste se encarga de diseñar el grado de importancia del Control Interno en la organización pública. Concierno al presupuesto, la programación de actividades, y al monitoreo dada por los titulares de la organización.

Por último, con el nivel operativo, se elabora para medir los riesgos que están dentro de los procesos puesto que impiden que se logren los objetivos institucionales.

#### 1.2.5 EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

Según la Contraloría General de la Republica nos dice que, “con la *Directiva N°013-2016-CG/PROD, aprobada con la RC N°149-2016-CG*”, establece: “el modelo de implementación del Sistema de Control Interno en las entidades gubernamentales; en los cuales se encuentran las fases de planificación, ejecución y evaluación de la implementación”.

Del mismo modo, el Sistema del Control Interno es: “una herramienta de gestión que promueve y optimiza la eficiencia, eficacia, transparencia y economía de las operaciones

de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que prestan, además, cuida y resguarda los recursos y bienes del estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro y uso indebido de actos ilegales”. Entonces, ¿podríamos decir que el Control Interno, es lo mismo que el Órgano de Control Constitucional? No, el Órgano de Control Institucional es quien se encarga de ejecutar, y elaborar los servicios de control dispuestos por la Contraloría General de la República del Perú ya que dependen directamente de ella, mientras que en el Sistema de Control Interno, se comprenden las acciones de cautela, como son: “previa, simultánea y de verificación posterior”, que usted debe realizar a su entidad sujetándola a un control, con el objetivo de que la actividad de sus recursos, operaciones, y bienes se realicen correctamente y de una manera eficiente.

Cabe entender que el Control Interno, no sólo es importante para los gobiernos locales, sino para todas las organizaciones del estado dispuestas al control, porque de esta manera se reducen los riesgos en la gestión, logra los objetivos y metas establecidas, protege los bienes y recursos del estado y el adecuado uso del mismo, originando la rendición de cuentas de los funcionarios, titulares, jefes, gerentes, colaboradores permitiendo así el cumplimiento del marco normativo institucional.

La Contraloría General de la República del Perú, con “Resolución de Contraloría N°146-2019-CG con Directiva N°006-2019-GC/INTEG”, *“Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del estado”*, la cual :”está orientada a la implementación y funcionamiento del control interno en las entidades del estado, así como su respectiva evaluación”, por ello ha establecido un nuevo enfoque para implementar dicho Sistema de Control Interno, agrupados y estructurados en tres ejes:

- i. “Cultura Organizacional”: el cual comprende las reglas de conducta y los hábitos establecidos por la entidad, que contribuye para el fortalecimiento institucional, y promueve la implementación óptima del Control Interno.
- ii. “Gestión de riesgos”: donde se debe priorizar la evaluación de los servicios que las entidades públicas brindan a las ciudadanías, para así identificar y validar los riesgos como implementar controles.
- iii. “Supervisión”: realizan el monitoreo de la ejecución de las actividades para la adecuada cultura y gestión de riegos.

Este nuevo enfoque del Control Interno permite que su implementación sea selectiva y progresiva, sin exigir que se implemente en todos los servicios que brinda a la entidad a la vez. Las reglas de implementación ya no son iguales para las entidades públicas, ahora son diferenciadas por el nivel de gobierno y tipo de entidad. La normativa es fácil, sencilla,

entendible y amigable de implementar, además la Contraloría General de la República ha desarrollado, un sistema, aplicativo informático, como herramienta de trabajo que facilitará la implementación idónea del Sistema de Control Interno.

Por lo tanto, el Sistema de Control Interno es un conjunto de procesos integrales que se ejecuta por los colaboradores de una institución, el cual está esquematizado para reducir y mitigar riesgo, asimismo poder enfrentarlos. El respectivo sistema brinda una seguridad razonable del cumplimiento y logro de los propósitos institucionales, legales, reglamentos, protege los recursos, y bienes ante cualquier tipo pérdida y deterioro. Es una herramienta que ayuda a mejorar la ética profesional, fortalece la seguridad de que la información financiera sea fidedigna, y real. El Sistema brinda una seguridad razonable, debido a que existe muchos factores los cuales pueden afectar al control que se desarrollan en los diferentes procesos, porque éstos son ejecutados por personas, que quizá por falta de conocimiento, cansancio, favoritismo, criterio, pueden realizar la labor del control de una manera errónea. Sin embargo, se tiene que tener presente que el Sistema de Control Interno debe ser diseñado a la medida de los riesgos que tengan cada institución, sensibilizar a los gestores sobre la relevancia e importancia, y las ventajas de un Control Interno en su labor seria idóneo para la buena realización de la respectiva implementación.

Según la Contraloría General de la Republica, mediante la “Resolución N°004-2017-CG”, *“Guía para la Implementación y fortalecimiento del Sistema del Control interno en las entidades del estado”*, nos dice que la Implementación tiene tres fases las cuales se desarrollan por etapas que son las siguientes:

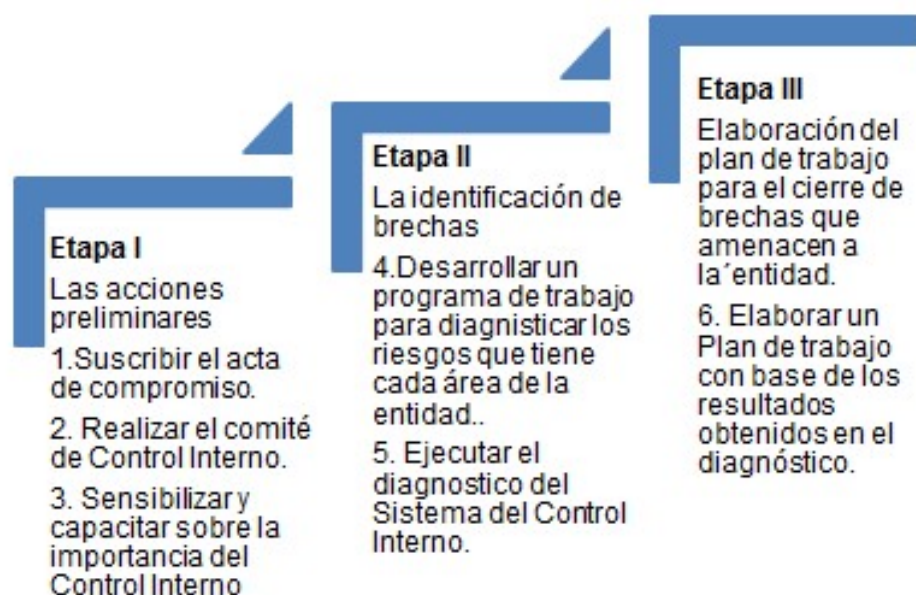
En la primera fase, que es la planificación, se encuentran tres etapas:

- i. En la etapa de planificación, permite que: “el titular y sus principales funcionarios se comprometan formalmente e implementen el Sistema de Control Interno y permita obtener información relevante sobre el estado situacional, necesaria para identificar brechas por cada componente del Sistema de Control Interno y plantear mejoras”. Esta fase, involucra tres etapas y seis actividades: la etapa uno, denominada acciones preliminares, está compuesta por: “actividades de formalización del compromiso institucional para la implementación del Sistema de Control Interno”. En la actividad uno, se formaliza el compromiso institucional para el desarrollo de la implementación del Control Interno, la cual tiene como funciones: suscribir una acta de compromiso, donde el titular de la institución, y la alta dirección precisan el acta institucional, es importante propagar la respectiva acción a todo el personal de la entidad; la actividad dos, es conformar el comité del Control Interno, después se suscrita el acta de compromiso, y por

consiguiente se ejecuta el comité con una resolución realizada por el titular de la organización, el comité de Control Interno, debe de instalarse en un periodo mínimo de siete días hábiles, contado entonces desde el día siguiente de emitirse “la resolución de su conformación”; la actividad tres, es sensibilizar y capacitar sobre la relevancia e importancia del Control Interno, la sensibilización siendo una herramienta de suma importancia, está orientada para los gestores públicos de la entidad el Control Interno, gestión por procesos administrativos y mitigación riesgos para los equipos de trabajo involucrados de la implementación de Control Interno.

- ii. La siguiente etapa, que es la etapa dos, identificaciones de brechas, en la actividad cuatro, es: “la elaboración del programa de trabajo para realizar el diagnóstico del Sistema del Control Interno”. El programa de trabajo es un instrumento dada para la realización del diagnóstico de la situación del Sistema del Control Interno, esto permite a que la entidad pueda organizarse y definir su nivel de riesgo, todo ello es elaborado por el comité del Control Interno, el cual está aprobado por el titular. En la actividad cinco, que es: determinar el análisis del Sistema de Control Interno, “es un documento que contiene los resultados del estado situacional del sistema a través de la identificación de brechas por cada componente del Sistema de Control Interno”, es responsabilidad del comité del Control Interno realizar el respectivo diagnostico a través de equipos de trabajo y coordinadores de Control Interno.
- iii. Dada la última etapa, etapa tres, se realiza la elaboración del plan de trabajo para la disminución de riesgos, denominado, cierre de brechas, cuya actividad seis, es: “elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del Sistema de Control Interno, y comprende la formulación de las acciones de mejora para el cierre de brechas identificadas en el diagnóstico”.

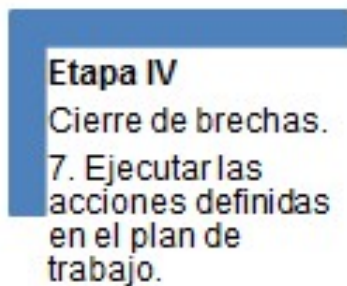




**Fuente:** Contraloría General de la República según “RC N° 149-2016-CG”, con fecha 14 de mayo del 2016

Continuando, tenemos la segunda fase, la cual es la Ejecución, en donde se encuentra una etapa:

IV. En la fase de ejecución, permite: “el logro del plan de trabajo formulado por la entidad, con el fin de cerrar brechas identificadas en la fase de planificación, y logren el fortalecimiento de la gestión de la entidad”, donde se comprende la etapa cuatro que es el cierre de brechas. Con respecto a la actividad siete, se ejecutan las actividades designadas en el respectivo plan de trabajo, y corresponde al titular disponer de la implementación óptima del mismo, en donde cada área tiene el deber de cumplir con la implementación en los plazos establecidos, y cada acción destinada de acuerdo a su competencia. Es importante incorporar las actividades del plan de trabajo en los planes operativos institucionales.



**Fuente:** Contraloría General de la República según RC N° 149-2016-CG, con fecha 14 de mayo del 2016

- En esta y última fase, tenemos a la Evaluación, en la cual se encuentra una etapa como cierre a la ejecución de la implementación.

**IV.** La evaluación se determina de manera permanente, y acompaña las fases de planificación, y ejecución, con el propósito de retroalimentar el respectivo proceso de implementación para la mejora continua del Sistema de Control Interno de la organización. Comprende la etapa cinco, reporte de evaluación y mejora continua, con la actividad ocho, que es la elaboración de los mismos, respecto a la implementación del Sistema de Control Interno, cuando la organización pública se encuentra en la siguiente fase planificación, el comité del Control Interno elabora y reporta un documento de evaluación al finalizar cada una de las etapas. En la fase de ejecución, el Comité de Control Interno elabora informes de evaluación de manera trimestral de la implementación del respectivo plan de trabajo. En la actividad nueve, se elaborará un reporte final al término del plazo de la implementación, es decir, el comité desarrolla un informe final que recopila la información de los procesos que se realizaron en la implementación del Sistema de Control Interno del ente estatal. En la actividad diez, que es la retroalimentación del proceso administrativo para la mejora continua de la institución, mediante la información obtenida, se detallan los reportes de evaluación.

El comité de Control Interno informa de manera constante: “el proceso de implementación del Control Interno, con la finalidad que la entidad alcance el nivel de mejora continua de su sistema, y afiance las fortalezas de la entidad para lograr la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión de la entidad”.

#### **Etapa V**

Reportes y evaluación de mejora y continua

8. Elaborar los reportes de acuerdo a la implementación del sistema de Control Interno.

9. La elaboración del informe final.

10. Retroalimentación del proceso para la mejora continua de la entidad.

**Fuente:** Contraloría General de la República según “RC N° 149-2016-CG”, con fecha 14 de mayo del 2016

Los plazos para la Implementación del Sistema de Control Interno, se detalla en “su Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria final” de la Ley N°30372 “*Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016*”, donde se establece: “la obligación para todas las entidades de los tres niveles de gobierno de implementar un Sistema de Control Interno, en un plazo máximo de treinta y seis meses”, desde la entrada en vigencia enero del 2016 ante la “*Directiva N°013-2016-CG/PROD*”, las organizaciones del estado deben implementar el Sistema de Control Interno como una obligación.

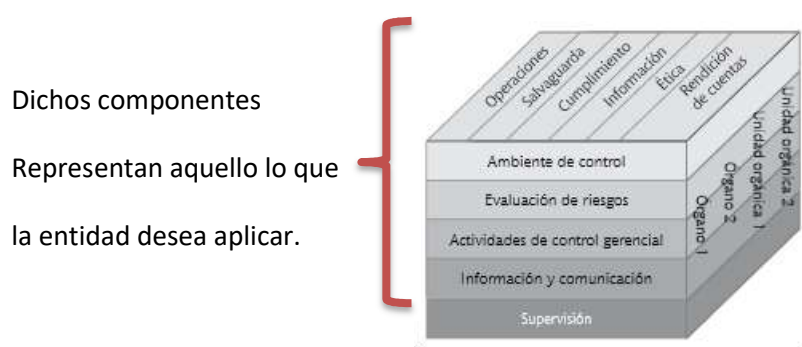
Actualmente, la Contraloría General de la República emitió la “Directiva N°006-2019-CG/INTEG”, “*Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*”, en la cual se establece que: “la implementación del Sistema de Control Interno se debe realizar en dieciocho meses, con la Centésima vigésima Segunda disposición completaría el final de la Ley N°30879” “*Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2019*”, establece que: “todas las entidades del sector gubernamental debe implementar por obligación un Sistema de Control Interno” en todos los niveles de gobierno que se encuentran en la Ley N°28716 “*Ley del Control Interno en las entidades Públicas*”.

#### **1.2.6 COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO BAJO EL MARCO INTEGRADO DEL CONTROL INTERNO, MODELO COSO III - 2013:**

Según la Actualidad Gubernamental, (2014), nos dice que la Ley N°28716: “*Ley del control interno en las entidades públicas*”, determina que: el control interno tiene cinco componentes: “ambiente de control, evaluación de riesgos, actividad de control gerencial, información y comunicación y monitoreo”.

Según la Actualidad Gubernamental, (2014), nos dice que, por parte de la “Resolución N°320-2006-CGR” que son: “*Normas de Control Interno*”, hace mención a los elementos del Control Interno que se interrelacionan entre sí, por lo tanto, el adecuado análisis del Control Interno en las organizaciones públicas, se organizan en base de cinco componentes del Marco COSO III y bajo los diecisiete principios, dado que estos cinco elementos tienen una relación directa con los objetivos del Control Interno.

### **CUBO DE LOS CINCO COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**



Fuente: (Actualidad Gubernamental, 2014)

A continuación, desarrollaremos cada uno de los componentes del sistema COSO III - 2013:

1. **Ambiente de control**: Los elementos más importantes para llevar el proceso de control son las normas, políticas, y estructuras, puesto que son importantes en la organización para poder llevar a cabo el proceso de Control Interno y el orden institucional.

El titular de la administración, quien debe tener la iniciativa de efectuar el proceso de Control Interno, debe asignar responsabilidades, delegar autoridad, con el fin de: “preservar la integridad, prevenir la corrupción y poder rendir cuentas de los resultados”; así como tener los valores principalmente éticos de conducta e integridad, ya que son referente de las personas dentro de la organización ya sean empleados o integrantes de la administración.

El personal deberán mantener y demostrar integridad profesional, valores éticos y cumplir con los códigos de conductas aplicables, así como también: “seguir las normas que regulan su comportamiento, participar y supervisar el programa de promoción de la integridad y prevención de la corrupción”, finalmente; la estructura organizacional debe de asignar las facultades, responsabilidades donde se deben de definir las descripciones de puestos de matriz de capacidades por la cual se evalúa la capacidad intelectual de cada colaborador, también nos ayuda a medir el grado de servicio que nos puedan brindar los proveedores en relación con las políticas y prácticas establecidas.

En el modelo COSO III - 2013, se identifican indicadores para establecer la cultura de riesgo, que sirven como referencia para determinar el riesgo en una auditoría de Control Interno.

- El primer indicador clave, que sirve como referencia para determinar el riesgo es: la integridad y valores éticos, es decir, los factores que contribuyen son el código de conducta, la capacitación en ética, las políticas para normas relacionados a las mismas, acciones legales contra los que van en contra del código, y las prácticas de contratación.
- Por consiguiente, el segundo indicador clave es el directorio o comité de auditoría, la cual está integrado por personas independientes y competentes que tienen una participación activa en las determinantes decisiones de la gerencia.
- Teniendo un tercer indicador que es el compromiso con la competencia. En este indicador son muy importantes los procedimientos eficaces de contratación y evaluación de desempeño, así como la descripción de las funciones y responsabilidades, y la capacitación.
- No obstante, en el cuarto indicador clave del ambiente de control, es la filosofía y estilo operativo de la gerencia. Los factores que contribuyen en este indicador son: “las políticas y procedimientos de recursos humanos, la estructura de organización, y la asignación de responsabilidades”.

Al ambiente de control lo integran cinco principios, los cuales tienen relación directa con los indicadores: “principio uno, la organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos; principio dos, el consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión de control interno; principio tres, establecer la responsabilidad y autoridad; principio cuatro, demostrar compromiso con la competencia profesional; y principio cinco, reforzar la responsabilidad”.

2. **Evaluación de Riesgos**: Implica un proceso dinámico e interactivo para determinar, deducir, y analizar los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos por la institución. Los riesgos se definen como: “eventos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Después de haber establecido un ambiente de control efectivo, la administración debe evaluar los riesgos que enfrenta la institución para el logro de sus objetivos”. Esta evaluación brinda las respectivas bases para el progreso, elaboración, y fortalecimiento de respuestas al riesgo apropiadas, así mismo debe de identificar los riesgos que enfrenta la organización tanto ya sean internas, o externas.

El proceso de evaluación de riesgos requiere establecer: “objetivos institucionales, y asignarlos a los responsables de su cumplimiento, posteriormente requiere identificar y evaluar los riesgos que pudieran impedir los objetivos de los mismos”. Es importante determinar, deducir y analizar los cambios que pudieran repercutir en el Sistema de Control Interno, además se debe de evaluar y analizar la probabilidad de la malversación o despilfarro de recursos del estado.

Con la continuación de los principios, se tiene:

- El sexto principio, el titular con el apoyo de la administración: “debe definir claramente los objetivos institucionales y formular un plan estratégico, que de manera coherente y ordenada se asocie a éstos y a su mandato legal”, siendo así que tiene que asegurar además de dicha planeación estratégica, la contemplación de la alineación institucional a los planes a nivel general, y todas las demás herramientas y normativas vinculatorias que correspondan.
- No menos importante, en el séptimo Principio, la administración debe identificar, determinar, analizar, y responder a los riesgos asociados con el cumplimiento y logro de los objetivos institucionales, así como también los procesos por los que se obtienen los ingresos, y se ejecutan los gastos, entre otros.
- Siguiendo con el octavo principio, la administración debe considerar: “la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, de fraudes, abuso, desperdicio, y otras irregularidades relacionadas con la adecuada salvaguarda de los recursos públicos”, es decir, al identificar, analizar, y responder a los riesgos en los diversos procesos que realiza la institución, debe ejecutar el proceso correspondiente para seguir la normativa establecida.

- Considerando el noveno principio, la administración debe: “identificar, analizar y responder a los cambios significativos que pueden impactar al control interno”. Es importante destacar la importancia de la evaluación, y análisis de riesgos, puesto que es un proceso de suma importancia, para la identificación de brechas, eventos, que pueden afectar negativamente el propósito de los objetivos.

3. **Actividades de control:** Corresponden a todas las acciones que se ejecutan para reducir y mitigar riesgos que puedan afectar significativamente el cumplimiento de los objetivos. Se ejecutarán en todos los niveles de la entidad, y en los distintos procesos que se realizan, la cual puede ser: “de naturaleza preventiva, automatizada, o una combinación de ambos”. Los controles permiten la detección, prevención de que ocurra un riesgo con el objetivo de que la institución ejecute o desarrolle bien sus actividades, así como también ayuda a prevenir: “riesgos innecesarios, minimizar el impacto de las consecuencias de los riesgos, y restablecer el sistema en el menor tiempo posible”.

Las actividades de control son una respuesta a los riesgos, y propósitos que se debe realizar en un diseño idóneo de las actividades de control en distintos niveles, es decir, la segregación de las funciones. El diseño de actividades de control apropiadas, ayuda a la institución: “a cumplir con sus responsabilidades y a enfrentar apropiadamente los riesgos identificados en el control interno, con la finalidad de que los controles a nivel institución son controles que tienen un efecto generalizado en el Control Interno y pueden relacionarse con varios componentes”. Cabe recalcar que la segregación de funciones se desarrolla para evitar que la misma persona tenga doble responsabilidad dentro de la institución. De tal manera que puedan ejecutar acciones o que conlleven a la realización de una práctica indebida.

Los beneficios de las actividades de control, nos llevan a continuar con el proceso de Control Interno, asegurando su adecuada estructura, aportar elementos de diseño y operativos que contribuyen a materializar los primeros tres componentes del coso, contribuye con actividades preventivas y correctivas dentro de la institución, prevenir riesgos innecesarios. Todos los empleados de una organización tienen alguna responsabilidad en la supervisión, brindan una retroalimentación respecto de la eficacia de los procesos, ayudan a evaluar la calidad de desempeño en el tiempo, y apoyan en la disminución de riesgos o su impacto respecto del incumplimiento de los objetivos.

- En cuanto al décimo principio, la institución debe: “diseñar, actualizar y garantizar las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales como responder a los riesgos”. La institución es responsable y se asegura de que existan

controles adaptados para enfrentar cada tipo de riesgo que se suscite en los procesos que realiza, incluyendo los riesgos de fraude.

- Por otra parte, tenemos el onceavo principio, en la cual la institución debe diseñar los sistemas y las actividades de información institucionales con el fin de alcanzar los propósitos y objetivos dados, así como también responder a los riesgos.
- Con relación al doceavo principio, la institución debe: “implementar las actividades de control a través de políticas procedimientos y otros medios de naturaleza similar, documentación y formalización de responsabilidades a través de políticas, y revisiones periódicas a las actividades de control”.

4. **Información y comunicación**: La eficacia, eficiencia, y logro del Control Interno, depende de la información y comunicación oportuna. Es importante que los titulares, gerentes, y funcionarios de las entidades, específicamente los responsables de las tecnologías de información y comunicación, lleven a cabo: “acciones necesarias para contar con un sistema de información eficaz, que respalde la toma de decisiones con información de calidad”, como llevar el control adecuado de los mismos.

La información, es: “el dato que sintetiza con base a la relevancia para los requerimientos de la misma información, debe ser de calidad y tener en cuenta los siguientes aspectos: el contenido presenta toda la información necesaria, con la oportunidad de facilitar el tiempo adecuado, con respecto a la actualidad”, ya que la información debe ser exacta, con contenido de datos correctos, fiables, debido que la información está accesible a toda ciudadanía, personal de la entidad, titulares, proveedores, entre otras personas interesadas..

La información es necesaria en la organización para ejercer la responsabilidad desde el Control Interno, la institución establece la forma en que la organización debe identificar, intercambiar, capturar, de una manera y en un periodo de tiempo que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades dadas.

**La comunicación**: Es el proceso continuo e interactivo de proporcionar, medir, ejecutar, compartir, y obtener información la cual sea necesaria, relevante, fidedigna y de calidad, ya sea tanto interna como externa.



La comunicación interna es: “el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, puesto que fluye en sentido ascendente, descendente y en todos los niveles de la entidad”; la comunicación externa, tiene dos finalidades, “comunicar de afuera hacia el interior de la organización y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera en respuesta de las necesidades y expectativas de grupos de interés externos”.

- Con respecto al cuarto componente de información y comunicación se tiene el treceavo principio, la cual trata de: “usar información de calidad; la organización obtiene y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno. La información con respecto a los objetivos de la entidad es recolectada de las actividades de la junta directiva, y sintetizada de tal manera que la administración y demás personal puedan entender los objetivos y sus roles para la consecución de los mismos”. Los titulares junto con la comisión de Control Interno de cada institución deben de identificar, desarrollar e implementar los controles para que la información sea relevante, debido a que este sea un soporte para el adecuado funcionamiento de los componentes.
- Enseguida tenemos al catorceavo principio, que es comunicar internamente, la organización comparte los objetivos y responsabilidades para el Control Interno, se debe comunicar la respectiva información necesaria para respaldar el funcionamiento de los componentes del control. Hoy en día, existe un proceso para la comunicación requerida de la entidad hacia todo el personal, la cual permita comprender y ejecutar sus responsabilidades, como por ejemplo: “políticas y procedimientos, objetivos específicos, etc., comunicación en toda la institución, mandos superiores y la administración de tal manera que cuenten con la información necesaria para cumplir sus roles en relación con el logro de objetivos de la institución; provee canales de comunicación independientes”; y establece canales buenos de comunicación dependientes como línea de denuncia que permite salvaguardar el anonimato.
- A su vez, el quinceavo principio, es comunicar externamente a la organización: “las materias que afecten el funcionamiento de los otros componentes del control interno”, la cual tiene como puntos de interés: comunicar a terceras partes, permite canales de comunicación las cuales sean entrantes, canales de comunicación con operatividad abierta, comunicar al titular y la gerencia, funcionarios, gestores y otros

grupos del mismo interés, así como proveer canales de comunicación independientes, y seleccionar los métodos de comunicación relevantes.

5. **Supervisión y/o Monitoreo:** El Control Interno es un proceso que se realiza de manera dinámica que tiene la cualidad de adaptarse continúa hacia los riesgos y cambios que enfrenta la entidad.

La supervisión del control interno es esencial para contribuir al aseguramiento de los objetivos institucionales, el entorno operativo, las disposiciones jurídicas, los recursos dados y los riesgos relacionados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes son: “utilizadas para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno están presentes y funcionando de manera sistémica”. Los beneficios de la supervisión contribuyen a dar una seguridad de los objetivos institucionales del control interno se mantengan alineados, ya que aporta elementos que permiten a la alta dirección conocer que el sistema de control interno se encuentra a la altura de las circunstancias, permite detectar fraudes, actos de corrupción y en general, conductas que perjudican el rendimiento del ente público. También permiten evaluar la respectiva calidad del desempeño en su tiempo, aportando datos suficientemente específicos para conocer donde se está vulnerando el sistema, detecta las deficiencias y/o debilidades para establecer acciones correctivas.

La supervisión del control interno contempla los siguientes principios:

- Con el penúltimo principio, dieciseisavo principio, que se encarga de: “realizar actividades de supervisión, la institución debe establecer las actividades de supervisión de control interno y evaluar sus resultados”, también desarrolla los siguientes puntos de interés: “establecimiento de bases de referencia, estas bases comparan el estado actual vs el control interno efectuado por la institución, las líneas revelan debilidades y deficiencias detectadas en el Control Interno de la institución”.

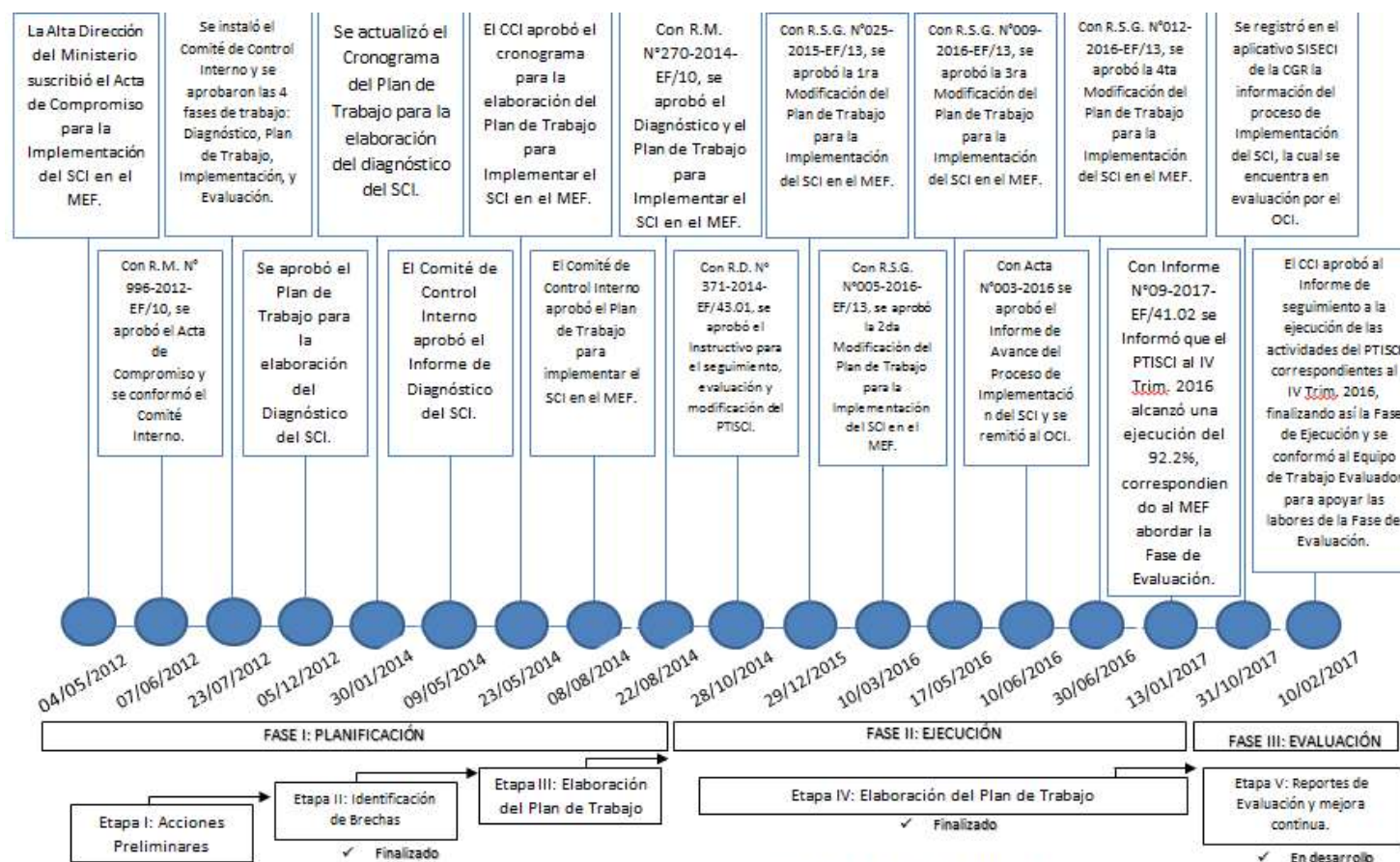
La institución debe monitorear el control a través de auto evaluaciones y análisis respectivos de evaluaciones independientes, las autoevaluaciones están compenetradas en las operaciones de la organización, éstas se realizan continuamente, las cuales responden a los cambios, y evaluaciones independientes que se utilizan periódicamente; y la evaluación de resultado. La organización debe

aplicar, e implementar evaluaciones independientes para el respectivo monitoreo del diseño, y la eficacia operativa del control interno en un momento predeterminado, y pueden tomar la forma de autoevaluaciones.

- Finalmente, en el diecisieteavo principio, se evalúan los problemas y se corrigen las deficiencias efectuadas dentro de la institución. La institución debe corregir de manera eficiente: “las deficiencias del control interno identificadas, también desarrolla los siguientes puntos de interés: informes sobre problemas, donde el personal puede identificar problemas de Control Interno en el desempeño de sus responsabilidades”, así mismo debe comunicar, e informar situaciones inadecuadas al responsable del Control Interno, y cuando sea necesario a un rango superior; en cuanto a la evaluación de problemas: “la institución debe evaluar y documentar los problemas de Control Interno y determinar las acciones correctivas para hacer frente a oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas”; y por último, las acciones correctivas, donde la institución debe de poner en práctica la información y comunicación de los problemas que se suscitan en la entidad, así como también documentar de manera oportuna las acciones ejecutadas para la corrección de las deficiencias del Control Interno.

## 1.2.7 NORMATIVA QUE REGULA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES:

### LÍNEA DE TIEMPO – ACCIONES DESARROLLADAS POR EL MEF



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

✓ Finalizado

✓ En desarrollo

Uno de los organismos de vital importancia internacional, es la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI, la cual fue fundada en 1953, la cual reúne a más de ciento setenta (170) Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), entre ellas está: “la Contraloría General de la República del Perú, quien aprobó en el año 1992 las directrices para normar el Control Interno”.

En nuestro país el proceso de modernización es una constante promesa incumplida por los gobiernos debidos a que éstos mencionan que es un proceso largo, el cual consume enormes cantidades de recursos del estado; esto surge desde el año 2002 con la premisa realizada por el Ministerio de Economía y Finanzas y la Dirección Nacional del prepuesto Público. El propósito que tenía el Ministerio era realizar un seguimiento, evaluación, monitoreo de las actividades que se venían ejecutando con el propósito de llevar un control adecuado de sus procesos.

La iniciativa del Ministerio de Economía y Finanzas, de tener un control de sus operaciones realizadas, la Contraloría General de la Republica mediante Ley N°27658 “*Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*”, promulgada en el año 2002: “se declara al estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión gubernamental, y construir un país descentralizado, democrático y al servicio del ciudadano”, en el mismo año la Contraloría General de la República, observó que en la mencionada ley no se especificaba la vital importancia del Sistema del Control Interno, sólo brindando una vista panorámica de qué era el Control Gubernamental, debido a lo suscitado la Contraloría General de la República ese mismo año emite la Ley N°27785, “*Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica*”, donde hace mención que el Control Gubernamental reside en la vigilancia, monitoreo, verificación y supervisión de las acciones de la organización estatal con la finalidad de que se cumplan la normativa, los lineamientos políticos establecidos para el buen funcionamiento organizacional, sin embargo, las suscitadas leyes no eran tan claras para los titulares de cada entidad sobre la suma importancia de un Control Interno, pasaron cuatro años y las entidades ignoraban la relevancia significativa del control en sus operaciones, en el año 2006, la Contraloría General de la Republica emitió la Ley N°28716 “*Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*” donde se establece conceptos del Sistema del Control Interno y la importancia de la implementación de la misma, con la “RC N°320-2006-CG”, que es el reglamento para la mencionada ley, donde indica la proporcionada implementación y el funcionamiento del Control Interno en las instituciones públicas; para prevenir riegos, actos irregulares y prácticas indebidas de corrupción, en el año 2008, con “Resolución de Contraloría N°004-2017-CG”, “*Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control*”

*Interno en las entidades del Estado*”, en el cual se regula el modelo, plazos para la Implementación del Sistema de Control Interno, también en la mencionada resolución se establece el nivel de madurez que se debe lograr, pero que actualmente se encuentra derogada. En el año 2015 se emite la Ley N°30372, “*Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016*”, en su “Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final”, establece: “la obligación de todas las entidades de los tres niveles de gobierno de implementar un Sistema de Control Interno, en un plazo máximo de treinta y seis meses, contados a partir de su entrada en vigencia; para lo cual la Contraloría General de la República emitirá las disposiciones conteniendo los plazos por cada fase y nivel de gobierno y los demás lineamientos que sean necesarios”, para ello en el 2016 se emite la “Directiva N°013-2016-CG/PROD”, “*Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado*”, aprobada con la “RC N°149-2016-CG”, en donde se establece: “la aprobación de la Guía para la Implementación y fortalecimiento del Sistema del Control Interno en las entidades del estado mediante resolución de Contraloría N°149-2016-CG”, regula el respectivo modelo, y los plazos para la Implementación óptima del Sistema de Control Interno, también en la mencionada resolución se establece el nivel de madurez que se debe lograr.

La Contraloría General de la República aprobó el 18 de enero del 2017, la “Resolución N°004-2017-CG”, “*Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema del Control Interno en las entidades del Estado*”, donde se establecen las fases, etapas, los plazos de tiempo para la implementación, actividades, tareas donde se especifica que se deben de desarrollar encuestas para poder analizar los riesgos de la entidad, así como nos detalla la tabulación de las encuestas y respuestas junto con los cuestionarios, nos brinda tareas las cuales están referenciadas en las actividades para la implementación óptima del Control Interno, también posee anexos la cual le permite la programación de trabajo de la misma.

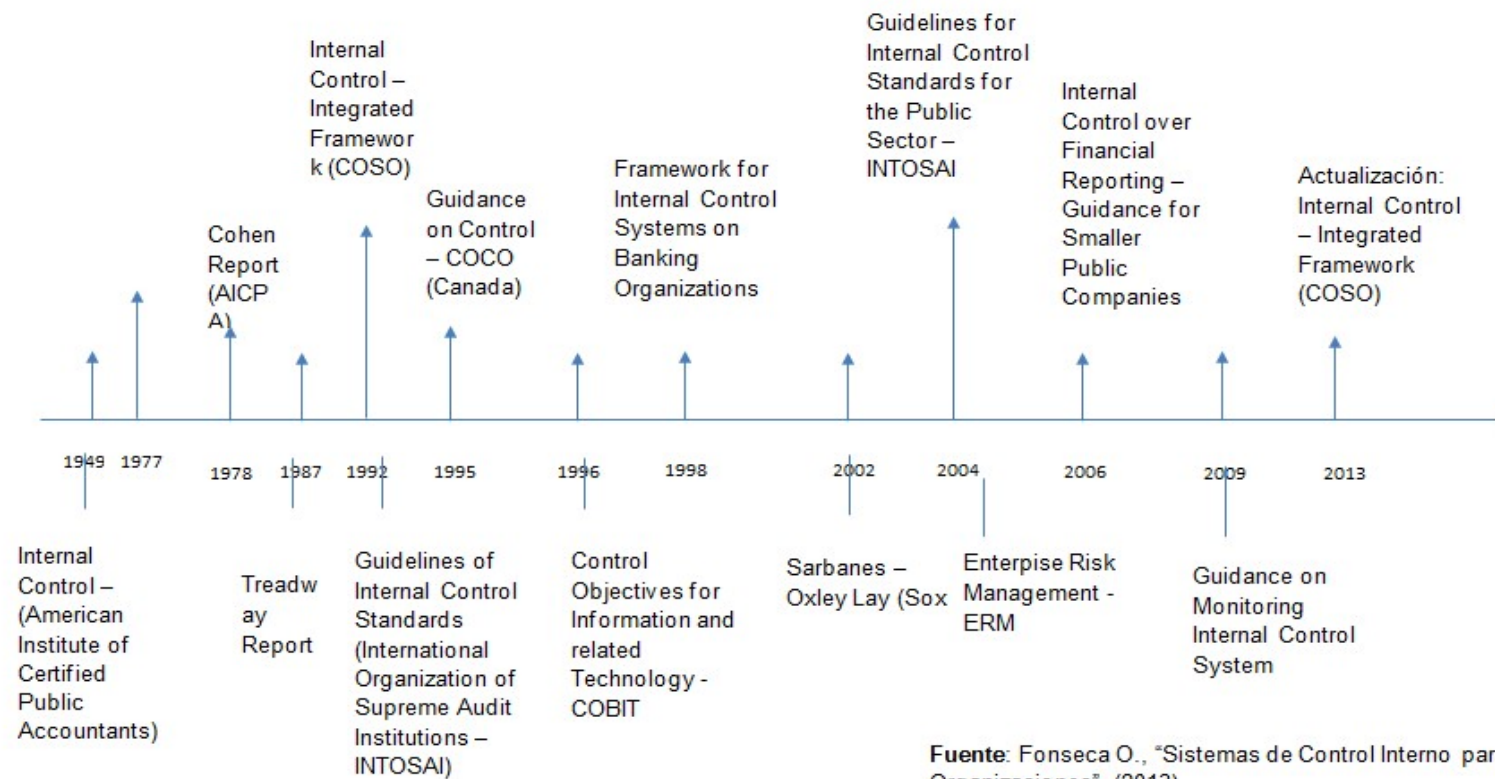
En este año se emitió la “Resolución de Contraloría N°146-2019-CG”, “Directiva N°006-2019-CG/ INTEG”, “*Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*”, cuyo artículo N°7 de la citada Ley Orgánica, establece que: “el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea, y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente”. Esta guía es considerada como la más completa para la implementación del sistema, brindando información más detallada sobre las tareas, actividades a ejecutar, distribuyéndose mediante ejes, los cuales son agrupados por los cinco componente del Marco COSO III, también muestra cuestionarios para el análisis de los niveles de riesgos, brinda escalas de medición del

riesgos, en la cual se podría decir que es un poco más íntegra que la guía del año 2017, teniendo como base a la Ley N°30879, "*Ley de presupuesto del sector Público para el año fiscal 2019*", establece que: "las entidades del estado en los tres niveles de gobierno deben de implementar el sistema de control interno", siendo así una obligación, sin embargo, hasta el día de hoy las entidades gubernamentales no implementan el Sistema de Control Interno, inclusive se ejecutó una investigación a nivel de Macro Región Sur a las Gerencias de Transportes y Comunicaciones, y actualmente no cuentan y no poseen un Control Interno en sus procesos, teniendo todas las herramientas necesarias y siendo una obligación, quizá sea por falta de interés por parte del titular, funcionarios y la gerencia de la organización, o falta de conocimiento del concepto de Control Interno, y su importancia.

### 1.2.8 MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO - MODELO COSO III (2013):

#### REFERENCIA DEL MARCO COSO:

#### LÍNEA DE TIEMPO DEL CONTROL INTERNO (EVOLUCIÓN)





Hoy en día, muchas personas tienen entendido la palabra “Control Interno” como sinónimo de “auditoría”, es decir, que es una evaluación realizada exclusivamente por los auditores. Según Estupiñán R, (2015) en su libro “*Control Interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II, y III con base a los ciclos transaccionales*” nos indica que “el control interno no consiste en un proceso secuencial, sino en un proceso multidireccional, repetitivo y permanente”. Por lo tanto, se tiene como necesidad de crear, y/o integrar metodologías y nociones de diferentes áreas administrativas con la finalidad de manifestar las nuevas exigencias empresariales, y es ahí donde surge una perspectiva diferente sobre el control interno, en donde se ofrece una estructura común llamado “Informe COSO”.

Existen distintos modelos, métodos para realizar el control interno, como el modelo “COSO” (EUA-Global), “CADBURY” (Reino Unido), “COCO” (Canadá), “COBIT” (EUA-TIC), y “TURNBULL” (Reino Unido).

La palabra **COSO** cuyo significado es “*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*”, quien emitió el documento “International of control integrated”. Este modelo detalla el proceso del control interno, y es el más usado a nivel mundial. Según Fonseca O., en su libro “Sistemas de Control Interno para Organizaciones”, (2013), con el patrocinio de cinco organizaciones las cuales se representan en Estados Unidos, en el área de contabilidad, finanzas, y auditoría interna, para investigar las causas generaban la preparación de estados financieros fraudulentos en las compañías públicas, las cuales son:

- “AAA: AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION - Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos”.
- “AICPA: AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS - Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados”.
- “FEI: FINANCIAL EXECUTIVE INSTITUTE - Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas”.
- “IIA: INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS - Instituto de Auditores Interno”.
- “IMA: INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS - Instituto de Contadores Empresariales”.

El Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, COSO, la cual se constituyó en 1985, con la finalidad de investigar, e identificar las causas que originaban la exposición de informes financieros, irrelevantes, y fraudulentos en las entidades públicas, y emitir las recomendaciones para adoptar determinadas

acciones, que garantizan la transparencia de la información, en este sentido, entre ellas, implementar el “tone at the top”, y evaluar anualmente la efectividad del control interno. COSO (representado en una estructura tridimensional que se asemeja al cubo “Rubik”), se dedica a: “desarrollar marcos y orientaciones generales sobre control interno, la gestión de riesgo empresarial y la disuasión del fraude, diseñadas para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el grado de fraude en las organizaciones”. Esta comisión divulgó su informe en octubre de 1987, incluyendo una variedad de temas, así mismo el comité comenta que: “una buena gestión del riesgo, un buen diseño e implementación de los controles que proporcionen seguridad razonable”, y un control interno son importantes y necesarios para el logro y éxito a largo plazo de las instituciones del estado.

El comité de la *Comisión Treadway*, COSO, está orientado a: “la evaluación del riesgo y a la evaluación de los controles internos”. En el año 1992, publica la primera versión del Marco Integrado del Control Interno, cuya estructura está conformada por objetivos y componentes, la cual ha sido aceptada y a la vez utilizada a nivel mundial, convirtiéndose en el mejor marco líder de procesos, diseño, actividades, implementación, evaluación de su efectividad, mejoramiento de los controles aplicados al sistema, y conducción del control interno, incluso las auto-evaluaciones efectuadas por la gerencia; con base a tres objetivos: operaciones, información y cumplimiento, y cinco componentes.

La estructura del modelo COSO III 2013, está dividido en cinco componentes con diecisiete principios básicos y ochenta y siete puntos de interés. El modelo precisa que los cinco componentes deben estar presentes, funcionar e interactuar de manera sistemática en el momento de realizar el control interno.

El marco integrado de control interno, se encuentra en cada una de las áreas de las empresas, determinando los cinco componentes de la misma, las cuales están relacionadas entre sí: “ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y supervisión del sistema de control”. De la misma forma, el marco: “apoya al consejo, a la administración, accionistas, al consejo y demás partes que interactúan con la entidad, a través de sus respectivas funciones, ofrece un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno efectivo, sin llegar a ser excesivamente estricto”.

Un sistema de control interno debe ser tomado como un proceso íntegro, dinámico, y eficiente; la responsabilidad del control interno debe ser entendible, y aportar

información de valor para que todos los miembros de una organización determinen si se está aplicando de manera efectiva y de acuerdo a sus necesidades.

En primera medida, este marco tuvo como objetivo: “obtener una definición común acerca del control interno, y luego demostrar un modelo de control para que esté al alcance de cualquier empresa sin diferencia alguna”. Por esta razón el respectivo comité, en septiembre del año 1992, determina el informe “**INTERNAL CONTROL INTEGRATED FRAMEWORK**” (Marco Integrado de Control Interno, considerado como COSO I) en Estados Unidos; la guía tiene como propósito fortalecer y perfeccionar la distribución del control interno y gobernanza general, a fin de garantizar el efectivo funcionamiento del monitoreo, entre otras acciones, puesto que se ocupa de los riesgos más importantes de la organización. Este marco fue creado para facilitar y mejorar la continuidad de las empresas a lograr importantes objetivos, como mantener y ascender su rendimiento, así como también los procesos de evaluación y mejoramiento continuo de sus sistemas de control interno que se adecúen a los cambios de entorno operativo y de negocio.

Este modelo COSO: “ha enfocado la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo debido a la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización debido a la consecuencia de los numerosos escándalos, crisis financieras, y fraudes ocurridos en Europa, y posteriormente en Norteamérica a inicios del siglo XXI”. Es el caso de la ley “**SARBANES - OXLEY**”, la cual fue promulgada por el presidente George Walker Bush, en julio del 2002, donde las compañías que cotizan en bolsa: “tienen que cumplir con una sección del control interno”: “**SECCIÓN 404**”, bajo su influjo, sirvieron para posicionar al COSO como un marco adecuado, que solicita la mejora e implementación, análisis y evaluación del sistema de control interno en las organizaciones.

En el año 2004, en el mes de septiembre, como respuesta a las irregularidades que: “provocaron pérdidas importantes a inversionistas, compañías, y otros grupos de interés”, las “Instituciones Superiores de Auditoría” (ISA) admitieron las guías de control interno (orientan el proceso de implementación de control interno) para el sector público. En el mismo año, el comité COSO elaboró y publicó un estudio: “**ENTERPRISE RISK MANAGEMENT FRAMEWORK - ERM**” cuyo significado en español es “gestión de riesgos corporativos”, y sus aplicaciones técnicas asociadas COSO II. Según Velastegui W. (2015), indica que: “se considera a la ERM como un proceso realizado por la junta de directores, gerencia y personal cuya finalidad es identificar eventos potenciales que podrían afectar a la compañía”, el cual según

Auditool (2016), aplica: “el concepto de control interno, proporcionando un enfoque más completo sobre la identificación, ya que requiere algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos, evaluación”, requiere también de la gestión de riesgo. Esta nueva orientación no sustituye el marco integrado del control interno, sino que proporciona una visión del control interno más integral, es decir: “incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno”, un nivel de seguridad razonable, más no absoluto, o decide encaminarse sin perjuicio de asumir el riesgo más apropiado donde opera la organización. Al ubicarse las mejoras de gestión de riesgo definen los criterios que deben ser logrados para que un sistema de control interno funcione efectivamente, ya que permiten un trabajo totalmente eficaz. Siguiendo este ejemplo, otros organismos reguladores de países industrializados se veían en la obligación de emitir una declaración anual en cuanto a la efectividad de control interno, y contar con la respectiva opinión de los auditores.

El comité logra brindar un nuevo marco conceptual en las diferentes entidades: “capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos utilizados con respecto a control interno; teniendo en cuenta los grandes cambios que han tenido la industria y los avances tecnológicos”. Por tanto, se divulga en mayo de 2013 una versión avanzada, la cual incorpora un objetivo: “la salvaguarda de activos contra pérdidas”, y tiene como propósito prevenir o detectar operaciones no autorizadas, o uso injustificado de activos; y los objetivos operacionales y financieros, que: “permitirá que las empresas se desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente el sistema de control interno, que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios”, así como también mitigar riesgos a un adecuado nivel y apoyar a la buena toma de las decisiones. Según la Contraloría General de la República, nos indica que: “un sistema de control interno efectivo requiere de una toma de decisiones y es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación a la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables”.

Según el Instituto de Auditores Internos, indica que: “los requisitos para un sistema de control interno efectivo, considerando los componentes y principios existentes, cómo funcionan y cómo interactúan, propone un método para identificar y analizar los riesgos”, es decir: “se desarrolla un enfoque basado en principios que ofrecen oportunidad para ampliar el alcance del control interno, analizar con la alta dirección el estado del SCI (Sistema de Control Interno), operaciones y objetivos de

cumplimiento”; proporcionar oportunidad para eliminar controles ineficientes, evaluar el modelo de la organización en relación con el marco integrado, brindar una mayor seguridad en el monitoreo efectuada por el consejo sobre los sistemas de control interno, mantenerse informado acerca de los riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad, mitigar dichos riesgos y deficiencias, desafiar y plantear preguntas difíciles a la dirección según sea la necesidad, y buscar participaciones ya sean buenas o malas por parte de los auditores internos y externos: “centrándose en los diecisiete principios para respaldar a los componentes del control interno”.

En el tiempo, las dificultades en los procesos ejecutados de las empresas y organizaciones originó la necesidad de adaptar procedimientos administrativos que dirijan controlen y organicen la ejecución de los mismos. Cabe recalcar que: “el control interno no puede evitar que exista un deficiente discernimiento profesional, es decir, malas decisiones”. Los procedimientos necesitaban de personal preparado para la respectiva implementación y mantenimiento de las normas de control interno, en el campo de la gestión empresarial, a fin de lograr y cumplir con los objetivos de la entidad. Considerando lo anterior, las entidades generan sus propias políticas para implementar el control interno observando una diversidad de conceptos y una carencia de uniformidad. Las limitaciones dadas pueden ser el resultado de la falta de adecuación de los objetivos dados por la empresa, fallos humanos, es decir, la comisión de un simple error, acontecimientos externos que se escapan al control de la organización. Estos hechos evidencian la estandarización de un marco conceptual, de buenas prácticas para facilitar la implementación del control interno y lograr una adecuada comprensión del mismo.

El comité COSO publica la actualización del “Marco Integrado de Control interno”, cuyos objetivos según Fonseca O., son: “aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes”. Este marco integrado se orienta a un mayor alcance de riesgos debido a que las organizaciones deben priorizar sus responsabilidades en relación a este modelo, identificar la necesidad de considerar el riesgo de fraude, no solo en los estados financieros, sino también dentro del cumplimiento y las operaciones previas.

Algunos de los factores más relevantes que contribuyeron a la actualización del marco Integrado del Control Interno son: “variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización, mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes, incremento del número y complejidad de las

normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional”. Así mismo estas: “nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencia de los gestores de las organizaciones, incremento de las expectativas de los grupos de interés, inversores reguladores en la prevención y detección de fraudes, aumento del uso de las nuevas tecnologías y su desarrollo constante, exigencias en la fiabilidad de la información reportada”.

Según el Marco Integrado de Control Interno – COSO III, nos indica en el siguiente cuadro los cambios realizados y la consideración de las implicaciones de dichos cambios, con la finalidad de: “obtener una evaluación continua de la efectividad general del Control Interno en la entidad”. Los cambios relevantes inmersos en el Marco Integrado de Control Interno 2013, a nivel general y en cada componente son:

COSO 1992 (Se mantiene)	COSO 2013 (Cambia)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Definición del concepto de Control Interno".</li> <li>• "Cinco componentes del control interno".</li> <li>• "Criterios a utilizar en el proceso de evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno".</li> <li>• "Uso del juicio profesional para la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ampliación y aclaración de conceptos con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado y la economía global coso".</li> <li>• "Codificación de principios y puntos de enfoque con aplicación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del control interno, aclaración de la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos del control interno".</li> <li>• "La extensión de los objetivos de reporte más allá de los informes financieros externos a los de carácter interno y a los no financieros tanto externos como internos".</li> <li>• "Inclusión de una guía orientativa para facilitar la supervisión del control interno sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos de reporte".</li> </ul>

Fuente: Marco Integrado de Control Interno – COSO III

### 1.2.9 **MODELOS DE CONTROL INTERNO:**

- **Modelo Estándar de Control Interno (MECI)**: Según Colciencias, nos dice que el modelo que se establece en las entidades públicas de Colombia, dicho modelo proporciona una estructura de control a la gestión, estrategia, y evaluación de

las entidades gubernamentales, con el propósito de que las entidades del estado cumplan con sus objetivos. MECI se enmarca en los principios de autocontrol, que es la capacidad de cada servidor público para controlar su labor, detectar desviaciones en su función, y que sus actividades la desarrollen de acuerdo en la constitución política de Colombia.

- **Modelo COCO:** Según Modelococo nos dice que, es un modelo Canadiense, que fue dado por el instituto Canadiense de contadores certificados (CICA), se caracteriza por dar énfasis a la participación del personal, debido que ayuda al personal a tener un enfoque en el desarrollo de sus funciones y ejercitar su creatividad y juicio al momento de administrar y controlar los riesgos institucionales, el personal tiene la facilidad de impulsar cambios en la entidad o gestión al tener conocimientos de los riesgos de la organización, para este modelo la entidad puede lograr mejoras en la eficiencia y captar confianza por parte de terceros interesados con la organización. El modelo COCO, está compuesto por propósito, aptitud, autoevaluación y aprendizaje la cual: “incluye aquellos elementos de una organización como recursos, sistemas, procesos cultura, estructura y metas, que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la organización”.
- **Modelo COBIT:** Según Auditorystem, nos hace mención que el denominado COBIT con por sus siglas en inglés “*Control objectives for information systems*”: “Es un modelo que se aplica a los sistemas de información y tecnología de toda la organización” y está orientado a los sectores de una organización, incluyendo a los computadores personales y redes, el modelo COBIT se basa en la filosofía de que los recursos tecnológicos necesitan ser administrados por un: “conjunto de procesos para proveer información oportuna, confiable y para el logro de los objetivos institucionales”. Para el mencionado modelo se auditan los recursos que comprenden la tecnología de información, ejemplo: los recursos humanos (incluye la habilidad, capacidad de productividad del personal para monitorear los sistemas informáticos, capacidad para planear y prestar servicios técnicos), la tecnología (como hardware y software, sistemas administrativos, operativos, entre otros). COBIT clasifica sus componentes en “planificación y organización, adquisición e implantación, soporte y servicios y monitoreo”.

Según Dueñas (2010), nos dice que la implementación y funcionamiento de un control interno, es un proceso continuo, dinámico, que alcanza a toda la institución y su personal. Los mecanismos y resultados son: “objeto de revisión

y análisis permanente de la administración a fin de garantizar: agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento de Control Interno”.

Dando así a entender que el modelo del Control Interno admitido nivel global es el Marco Integrado de Control Interno el denominado COSO, debido que se considera uno de los modelos más completos para implementar el control interno, pero la naturaleza de su implementación dependerá del grado de desarrollo empresarial.



**Cuadro 1** Cuadro de resumen de los principales modelos de Control Interno, según la Contraloría General de la República del Perú:

PRINCIPALES MODELOS DE CONTROL INTERNO			
MODELO	PAIS ORIGEN	PROPOSITO	ASPECTOS IMPORTANTES
COSO -Committee of Sponsoring Organizations of the treadway commission	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.	Incluye la identificación de riesgos internos y externos a los asociados al cambio, resalta la importancia de la planificación y la supervisión y plantea pirámide de componentes de control interrelacionados.
COCO- Criteria of Control Board	Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección.	Se sustenta en la teoría general de sistemas y contingencias, resalta la importancia de la definición y adopción de normas y políticas, plantea que la planeación estratégica proporciona sentido a la dirección y define veinte criterios para diseño, desarrollo, modificación del control.
ACC- Australian Control Criteria	Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionarla toma de decisiones, dándole importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos.	Resalta la importancia del autocontrol y confianza mutua, hace énfasis en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una actividad e incluye un modelo de gestión de riesgos.
CADBURY	Reino Unido	Adopta una comprensión de control más amplia, brinda mayores especificaciones en la definición de se enfoque sobre el sistema de control.	Se soporta en el sistema COSO, exceptuando lo referente a sistemas de información, lo cual se incorpora en otros elementos.

Fuente: Contraloría General de la Republica, 2014.

#### 1.2.10 **ÉTICA PROFESIONAL:**

Tratar de implementar la ética pública sería una herramienta de gestión muy importante para poder solucionar los problemas de corrupción, ineficiencia y desconfianza que sufren los gobiernos y las administraciones públicas con el fin de desarrollar una cultura política y administrativa que conduzca a nuestros funcionarios y gobernantes por un buen camino, porque con una ética pública conllevaría a un espíritu de servicio y atención al ciudadano.

En nuestro país los trabajadores Gubernamentales realizan su labor bajo la Ley N°27815, "*Ley del Código de ética de la función pública*" con DS N°033-2005-PCM "*Reglamento de la Ley del Condigo de Ética de la función pública*". El código de ética de la función pública, el cual está definido en cuatro elementos, el primero son los principios que regulan la función, el código de ética determina ocho principios, que son: respeto, que es la constitución y las leyes garantizando que se respeten los derechos; probidad que actúa con rectitud, honradez y honestidad; eficiencia, el cual brinda calidad en cada una de las funciones que realiza el colaborador; idoneidad, es la aptitud técnica, legal y moral para desarrollar algún cargo; veracidad, donde se expresa con autenticidad en las tareas ejecutadas por el personal; lealtad y obediencia, detalla que los colaboradores deben de actuar con fidelidad y solidaridad; justicia y equidad, los colaboradores tienen disposiciones para el cumplimiento de sus obligaciones.

También se tiene seis deberes del gestor gubernamental que están sustentados en los ocho principios, los deberes del colaborador es ser: neutral en la ejecución de su labor o el cargo que tenga, ser transparente en la ejecución de sus actividades, ser discreto guardando información privada, tener un ejercicio adecuado al cargo, mediante el cual no se debe de tomar actitudes negativas contra otro servidor u otras personas, realizar un uso adecuado de los bienes del estado y ser responsable con la ejecución de su labor.

Cabe mencionar que como se tienen los deberes del gestor público, también se tienen sus prohibiciones que son cinco, las cuales: no se debe de mantener intereses de conflictos, donde se vea afectado el juicio del trabajador por algún favoritismo; no se debe mantener ventajas indebidas como abuso de autoridad; no se debe realizar actividades de proselitismo, empleando sus funciones o los recursos públicos; no se debe de hacer un mal uso de la información privilegiada como utilizar alguna información para favorecer algún interés; no se debe de presionar, amenazar y/o acosar, como inducción a actos dolosos.

Con relación a lo mencionado anteriormente, estos principios son los parámetros con los que se debe de comportar, tomar decisiones un gestor público, se debe tener mucha cautela vinculada con algún conflicto de interés. En el código de ética también se tiene las sanciones donde se divide en dos, el primero si el que está actuando como servidor o funcionario público tiene vínculo laboral y el segundo es si el que está actuando carece de vínculo laboral, entonces si un servidor tiene vínculo laboral las posibles sanciones que se le puede aplicar son tres: amonestación; suspensión, hasta por un año, y destitución o despido, dependiendo de la gravedad; y el que no tiene vínculo laboral sólo puede ser sancionado de dos manera: aplicándole una multa o resolución del contrato.

La ética en los profesionales es un tema que en reiteradas ocasiones no le dan la mayor importancia para ella, pero es de precisión técnica normar el comportamiento del colaborador, debido a que siempre van a existir reglas que estandarice el comportamiento de las personas. Tenemos la Constitución política que formaliza el comportamiento del ciudadano, “la Ley contra la corrupción y su reglamento, los principios éticos, y código de ética de IFAC”. Los funcionarios públicos deben de cumplir con su labor mediante el decreto emitido por la Contraloría General de la Republica, “Decreto Ejecutivo N°33146” del 31 de mayo del 2006, junto con la “Directriz D-2-2004-CO” emitida por la Contraloría, donde se detalla las directrices sobre los principios y los enunciados éticos a ejecutar por parte de los titulares, gerentes, funcionarios, colaboradores gubernamentales.

Finalmente se puede decir que el código de ética es un reglamento que ayuda a trabajar y servir mejor a las personas, por ejemplo, el código dice debemos de ser respetuosos con los ciudadanos, la constitución y las leyes, de esta manera se garantiza de que los derechos se cumplan en su totalidad para todos, para realizar un excelente trabajo, las tareas asignadas a cada colaborador deben de ser eficientes, se debe de laborar de verdad y con la verdad, así se puede contribuir a que las operaciones ejecutadas en las entidades estatales se realicen de una manera transparente, para ello se debe de actuar con justicia y equidad, es decir, cumplir la labor sirviendo a todos por igual, dando a cada uno lo que es debido, actuando de una manera sólida y responsable.

#### **1.2.11 PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA GESTIÓN PÚBLICA:**

Según Gestipolis, define el proceso administrativo como “el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común”.

En tal sentido el proceso es el conjunto de acciones, actividades que se desarrollan dentro de la organización orientados al logro de los objetivos en donde dicho proceso se podría considerar una metodología importante, los procesos también podrían considerarse un proceso integrado para el logro de objetivos institucionales.

Todo proceso se desarrolla en diferentes etapas las cuales son planificación, organización, dirección y control, estas fases permiten el uso adecuado de los recursos y el orden en la ejecución de las actividades institucionales; es importante que se realicen reglas, políticas para cada proceso donde se debe realizar un seguimiento desde el inicio del proceso hasta su término para garantizar una seguridad razonable del logro del objetivo de ese proceso ejecutado por las distintas áreas operativas de cada organización.

Cabe mencionar que los procesos administrativos son las herramientas que se aplican por toda organización, sea de naturaleza pública o privada, los cuales se realizan para cumplir con la labor de cada área operativa. Los procesos ejecutados por las entidades, en primer lugar, está la planeación, donde se establece las metas de la organización, se desarrolla la jerarquía de los planes para poder integrarlos y coordinar actividades.

Para que toda entidad, como lo mencionamos anteriormente, tenga éxito, es importante que el control interno forme parte inherente de la gestión y de la mejora continua. La mejora continua es un proceso que está conformado por planificar, hacer, verificar y actuar, los cuales constituyen los procesos de mejora continua en las entidades, todo lo mencionado permite que los procesos ejecutados por las entidades se realicen conforme a la normativa que los regula de una manera ordenada, que su información sea fidedigna. Toda entidad que quiere obtener mejores resultados en su gestión debe de tener en cuenta que no se puede mejorar procesos con niveles de riesgos elevados si no se controla los mismos, sino se identifican los riesgos.

En toda gestión pública busca promover la “efectividad, eficiencia y economía” de los procesos ejecutados por la entidad y que estos procesos sean realizados con calidad. La efectividad se refiere a la relación directa que se tiene con el logro de los objetivos y metas trazadas, la eficiencia es el uso adecuado de los

bienes o servicios producidos y la economía se refiere a las condiciones, términos por el cual se obtiene recursos financieros, físicos, humanos con calidad al menor costo posible, todo ello engloba la gestión gubernamental.

El control interno permite promover mejoras en las actividades desarrolladas por cada ente estatal, es beneficioso, debido a que su implementación fortalece el logro de los objetivos institucionales; la implementación de un sistema de control interno bien aplicado contribuye positivamente a obtener procesos ejecutados de una forma ordenada, con el menor error posible, así como también ayuda a combatir corrupción en los procesos realizados por cada colaborador, permitiendo así una buena y transparente gestión.

### **1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN:**

Dado que un sistema de control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, reglas, registros, operaciones y métodos, que tienen como objetivo prevenir irregularidades, errores y prácticas indebidas en los procesos administrativos en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa, entonces la implementación del Control Interno en los procesos administrativos influirá positivamente, así también brindará relevancia en el cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad, dando así una seguridad razonable a sus procesos ejecutados, logrando una gestión transparente, y de acuerdo a la normativa que lo regula.

### **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO:**

#### **1. DISEÑO DE INVESTIGACION:**

El presente trabajo de investigación busca analizar cómo se relacionan las variables del estudio con el control interno, y el efecto que tienen los elementos del “Control Interno en los procesos administrativos del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones”. Es por ello que se realiza una investigación descriptiva de diseño transversal, con el objetivo de poder recopilar datos relacionados con las variables más relevantes.

- **De acuerdo al nivel:**

**Por su finalidad:**

Investigación básica y comparativa.

**Según el tipo de investigación:**

Nuestra investigación es transversal, debido que estudia un momento en específico del desarrollo del problema, como es el impacto del control interno en los procesos y actividades administrativas desarrolladas en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

#### **2. UNIDAD DE ANÁLISIS:**

Será un muestreo por conveniencia, porque se va a seleccionar una unidad específica que es:

Unidad operativa en los procesos administrativos del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

La Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones en colaboración con sus áreas operativas, se encarga de la modernización, desarrollo e integración de nuestro país, a través de la construcción de caminos, puentes, promoviendo así un impulso significativo en la construcción de carreteras, otorgamiento de licencias, así velando que estas cumplan sus procesos administrativos.

El control interno debe de promover la gestión adecuada de los procesos ejecutados del área de licencias de conducir, teniendo en cuenta que los riesgos son inherentes de toda operación.

### 3. **VARIABLES:**

#### 3.1 **DEFINICIÓN OPERATIVA DE LAS VARIABLES:**

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

El control interno

- **INDICADORES:**

Los indicadores serán según los componentes del control interno.

- Ambiente de control: Integridad y valores éticos, responsabilidad de supervisión, estructura en la organización, personal competente, responsabilidad por la rendición de cuentas.
- Evaluación de Riesgos: Objetivos claros, identificar y analizar el riesgo, riesgos de fraude, cambios significativos.
- Actividades de control: Tecnología, políticas y procedimientos.
- Información y comunicación: Utilizar información relevante, comunicación interna, comunicación externa.
- Actividades de monitoreo: Procedimientos de monitoreo, actualización y corrección.

- **VARIABLE DEPENDIENTE:**

Procesos Administrativos en el área de licencias de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones

- **INDICADORES**

- Nivel de servicio de los trabajadores.



- Bienes y recursos del estado.
- Nivel de cumplimiento de proveedores.
- Índice de duración de los bienes del estado.
- Exactitud del inventario.
- Nivel de cumplimiento de las normas internas constitucionales.

### 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	INDICADORES	NIVEL DE MEDICIÓN
		Ambiente de control: Integridad y valores éticos, responsabilidad de supervisión, estructura en la organización, personal competente, responsabilidad por la rendición de cuentas.	<b>Cualitativa</b> <b>Nominal</b>
<b>Control interno</b>	<b>Variable independiente</b>	Evaluación de Riesgos: Objetivos claros, identificar y analizar el riesgo de fraude, cambios significativos.	<b>Cualitativa</b> <b>Nominal</b>
		Actividades de control: Actividades de control, tecnología, políticas y procedimientos.	<b>Cualitativa</b> <b>Nominal</b>
		Información y comunicación: Utilizar información relevante, comunicación interna, comunicación externa.	<b>Cualitativa</b> <b>Nominal</b>
		Actividades de monitoreo: Procedimientos de monitoreo, actualización y corrección.	<b>Cualitativa</b> <b>Nominal</b>
<b>Variable Dependiente</b>	<b>Procesos Administrativos en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones</b>	Nivel de servicio de los trabajadores.	<b>Cuantitativa discreta</b>
		Bienes y recursos del estado.	<b>Cuantitativa discreta</b>
		Nivel de cumplimiento de proveedores.	<b>Cuantitativa discreta</b>
		Índice de duración de los bienes del Estado.	<b>Cuantitativa discreta</b>
		Exactitud del inventario.	<b>Cuantitativa discreta</b>
		Nivel de cumplimiento de las normas internas administrativas.	<b>Cuantitativa discreta</b>

#### **4. MUESTRA**

En nuestro trabajo de investigación se tomó como muestra al “área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa”.

#### **5. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES:**

##### **5.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

Para nuestra recolección de datos utilizamos diferentes técnicas que nos permitió validar nuestra información y poder llevar a cabo los objetivos trazados, en la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas: la observación documentaria , análisis del contenido, pruebas sustantivas, investigaciones de campos.

##### **5.2. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:**

En nuestro trabajo de investigación para la recolección de datos utilizamos instrumentos como los cuestionarios, encuestas, entrevistas, análisis documental, observación; todo lo mencionado nos permitió diagnosticar el estado actual del control interno en el área de Licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa.

##### **5.2.1. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Los respectivos instrumentos que hemos utilizado para elaboración de nuestro trabajo de investigación se realizaron de la siguiente manera:

##### **El cuestionario:**

- Se elaboró un cuestionario personalizado al señor Grover Delgado Flores, quien es el gerente actual de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

- Se formuló un cuestionario bajo los cinco componentes del Control Interno, dirigido al personal del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

#### **La encuesta:**

- Se ejecutó una encuesta al personal del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, teniendo en cuenta que no todos contaban con la disponibilidad de tiempo.
- Se estableció una encuesta al área de Contabilidad y al Órgano de Control Institucional del Gobierno Regional de Arequipa.

#### **La entrevista:**

- Se efectuó una entrevista al señor Grover Delgado Flores, quien es el gerente actual de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.
- Se realizó una entrevista al ex Contralor de la Republica, el señor Edgar Alarcón Tejada.

#### **Análisis Documental:**

- Se analizaron leyes, normas, guías, resoluciones y directivas establecidas por la Contraloría General de la Republica, las cuales hacen mención al Control Interno y nos ayuda a comprender su implicancia en la gestión gubernamental.
- Se examinaron los Documentos de Gestión a nivel Macro Región Sur, como el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Manual de Procedimientos y Funciones (MAPRO), el Manual de Organización y Funciones (MOF) y los Reglamentos de Organización y Funciones (ROF).

#### **Observación:**

- Se observó los procesos administrativos que se ejecutaban para el otorgamiento de las licencias de conducir.
- Se contempló la labor de cada colaborador involucrado en las actividades realizadas por el área de licencias de conducir, área de contabilidad, área de planeamiento y sistemas, y al Órgano de Control Institucional.

### **5.2.2. ESCALAS DE MEDICIÓN:**

La escala de medición se realizó de acuerdo a la guía de implementación del sistema de control Interno de las entidades del estado con resolución de RC N°146-2019-CG, con directiva N°006-2019-CG/INTEG, donde se especifica los grados de riesgos y como medirlos, también nos ayuda a la medición del grado de madurez del Control Interno en función a los cinco componentes del marco COSO III, los cuales son establecidos en la guía 2019 como ejes.

### **5.2.3. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN:**

La escala de medición se realizó mediante la Implementación del sistema de control Interno de las entidades del estado con resolución de RC N°146-2019-CG, con directiva N°006-2019-CG/INTEG, el modelo del cuestionario realizado se elaboró en base a la “ Guía para evaluación del proceso de Control Interno” con código G/CE-018 de la Contraloría General de la República de Bolivia, la cual fue elaborada bajo de los componentes del control interno del Marco COSO I, ya que se pretende analizar el control interno en los procesos administrativos del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

## **6. MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS:**

En el presente trabajo de investigación se analizó los datos mediante el sistema Microsoft Excel, debido que fue una herramienta de fácil manejo y comprensión para la obtención de nuestros resultados y así poder llegar a una conclusión sobre la importancia de la implementación de un sistema de control interno para la entidad gubernamental investigada.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS**

### **GERENCIA REGIONAL DE TRANSPORTES**

Según Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones nos dice que, “el 16 de enero de 1950 mediante el Decreto Ley se crea la Dirección General de Caminos, por la necesidad de la construcción de caminos, carreteras, puentes para poder brindar comodidad a la ciudadanía. La Dirección General de Caminos fue organizada a nivel nacional, por medio del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y con los fondos del Ministerio de Fomento y Guerra, mediante los cuales se pudo impulsar las políticas que favorezcan el desarrollo, integración, modernización de nuestro país”.

“Durante el proceso de Regionalización, normado con Ley N° 24650 la cual fue promulgada el diecinueve de marzo de mil novecientos ochenta y siete, tiempo después se modifica la mencionada ley y se establece la Ley N° 24792, la misma que modificó el artículo N°8 de la Ley N° 24650, por lo que la denominada Dirección Departamental de Caminos, sufrió un proceso de cambio, cuyo nombre paso a “Direcciones Regionales y Direcciones Sub -Regionales de Transportes, Vialidad y Comunicaciones”. Durante mucho tiempo se estableció nuevas normas, decretos para la regulación de las Direcciones Regionales; las cuales son órganos dependientes de las Gerencias Regionales que tienen a su cargo las funciones específicas de un sector en el ámbito del Gobierno Regional”.

“Mediante Ley N° 26922 “Ley Marco de Descentralización”, a partir de la vigencia de la mencionada Ley, se elaboran los Consejos Transitorios de Administración Regional en cada uno de los departamentos de nuestro país, los cuales se definen como organismos públicos descentralizados con una autonomía técnica, administrativa y presupuestal., tiempo después mediante Resolución Ministerial N° 118-98-PRES donde se suscribe la Aprobación de la Directiva N° 001-98-PRES/VMDR , siendo una normativa para el proceso de incorporación de las Direcciones Regionales y Subregionales a sus respectivos Ministerios del país”.

“Según la Ley N° 27658 del treinta de enero del dos mil dos, “Marco de modernización del Estado” con Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, se declara al Estado peruano en proceso de modernización, en sus distintos niveles de gobiernos, así entonces considerando como programas pilotos los Sectores de la Presidencia del Consejo de Ministros y el Ministerio de Transportes

y Comunicaciones, seguido por Ley N° 27779 del diez de julio del dos mil dos, mediante el cual se aprueba la separación del Sector Transportes y Comunicaciones del Sector Vivienda, Construcción y la modificación de la organización de los Ministerios retomando a denominarse Ministerio de Transportes y Comunicaciones, entonces desde aquella fecha también se crean las Direcciones Regionales de Vivienda, Construcción y Saneamiento, en las cuales se aprueban sus Reglamentos de Organización y Funciones de ambos Ministerios”.

“Mediante el cronograma histórico de autoridades importantes que estuvieron y hasta la fecha de hoy se encuentran asumiendo el cargo principal de nuestra Institución finalmente se denomina Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de Arequipa (GRTC), y donde actualmente tenemos al Mg. Grover Delgado Flores, Gerente Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa”.

#### **1.4.1. MISIÓN DE INFRAESTRUCTURA VIAL**

“La Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de Arequipa, como órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Arequipa es la de ser responsable de la prestación de los servicios públicos inherentes a las actividades de infraestructura vial, transporte terrestres y comunicaciones en el ámbito de la región Arequipa”.

#### **1.4.2. MISIÓN DE INFRAESTRUCTURA VIAL**

“El rol principal del sector en lo que respecta a infraestructura vial, es apoyo a la actividad socio-económica mediante la articulación territorial de la región concretamente en dotar de adecuados niveles de transitabilidad a la red vial de la región, evitando el deterioro del patrimonio vial induciendo la reducción de accidentes y costos de transporte”.

#### **1.4.3. MISIÓN DE TRANSPORTE TERRESTRE**

“Lograr un adecuado servicio de transporte en especial en lo relativo al transporte interprovincial de pasajeros, implementando sistemas de control para el cumplimiento de normas legales, seguridad vial, características técnicas legales, seguridad vial, características técnicas, etc. Así como expedir y renovar las licencias de conducir a conductores de vehículos motorizados en sus diferentes categorías”.

#### **1.4.4. MISIÓN DE COMUNICACIONES**

“Contribuir al desarrollo productivo social de la región a través de la promoción de proyectos de comunicaciones y de incrementar al acceso de la población a los servicios de telecomunicaciones principalmente en áreas rurales”.

#### **1.4.5. VISIÓN DE GERENCIAL REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES**

“Que la región Arequipa en el contexto de la Macro región Sur del país tenga un adecuado acondicionamiento territorial contando con una moderna infraestructura vial, portuaria, aeroportuaria y de comunicaciones. Específicamente que los principales ejes de articulación regional o interregional estén totalmente asfaltados y adecuadamente señalizados, sus puertos y aeródromos estén implementados adecuadamente, asimismo que la población tenga adecuados servicios de transporte público interprovincial de pasajeros y se cuente con conductores debidamente preparados y acreditados. Y consecuentemente interconectados mediante una red de telecomunicaciones al servicio de la población rural y Urbana”.



## **DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS:**

### **- De la revisión de documentos:**

**En referencia a nuestro objetivo general: “Evaluar lo procesos administrativos respecto a los elementos del control interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de Arequipa 2018”.**

Mediante el Marco Integrado COSO III-2013, nos menciona la importancia del control interno en todas las organizaciones, ya sean de naturaleza privada o pública. El denominado COSO III, brinda los cinco componentes del control interno los cuales son: “Ambiente de control, análisis de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo”, están relacionados con los objetivos del control interno. Estos componentes dan la facilidad de realizar un análisis del grado de riesgo que puedan tener los procesos ejecutados por cada entidad, debido a que el marco COSO III, cuenta con los diecisiete principios en donde se resumen los valores éticos, la importancia del seguimiento a las actividades, procesos realizados por cada colaborador, análisis de riesgos, la importancia de tener información relevante para la buena gestión, establece lineamientos de comunicación ya sean internas o externas, así como también nos ayuda realizar métodos para la mitigación de riesgos, con la finalidad de la mejora continua de la institución.

La importancia del control interno es fundamental puesto que nos permite reducir errores, fraudes y mejorar la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones así como su credibilidad antes los accionistas y autoridades reguladoras.

El Control interno, implica identificar los criterios sobre los cuales se hará la evaluación y esto involucra a todo el personal de la organización, debido que el control interno no solo está diseñado para el uso del titular o gerentes de la entidad, también para todo el personal, incluyendo a personas que no se consideran con responsabilidades contables o de control, puesto que la responsabilidad primordial del control es supervisar el proceso administrativo y mitigar los riesgos al cual está expuesto, dando así una seguridad razonable de su ejercicio.

Según el Marco COSO III-2013, tiene como misión: “Proporcionar liderazgo intelectual a través de desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la gestión de riesgo, control interno, y disuasión de fraude”, dado lo mencionado anteriormente entendemos que la misión que tiene el COSO para con las organizaciones está diseñado para la mejora del desempeño organizacional, utilizando la herramienta de evaluación ya que esto permite poder obtener un diagnóstico de la situación actual, para obtener un conocimiento más profundo de la entidad sea pública o privada.

En nuestra investigación se enfocó al ámbito público, por lo cual tomamos normas, reglamentos, directivas, resoluciones, guías emitidas por la Contraloría General de la República, como es el caso del área de Licencias de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa. Es así que tomamos como base la Ley N°28716, “Ley del Control Interno de las entidades del estado”, cuya aprobación se dio en el año 2006; en la citada ley se especifica la importancia de la implementación del control interno en los procesos ejecutados por las entidades gubernamentales, ya que el control interno se considera una herramienta gerencial que da una seguridad razonable del logro de los objetivos de cada institución.

Actualmente en el área investigada que es “Licencias de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones”, a pesar de toda la normatividad emitida por la Contraloría General de la República, no se cuenta con un sistema de control interno implementado para sus distintos procesos ejecutados a pesar de que existe un Órgano de Control Institucional en el Gobierno Regional de Arequipa.

La Gerencia de Transportes y Comunicaciones de Arequipa, carece del sistema de control interno personalizado, es decir, en su propia labor como una unidad institucional. En el año 2018, la fiscalía realizó una investigación en el área de Licencias de Conducir donde se encontró a varios funcionarios involucrados en hechos anti éticos como el tráfico de brevets y cobros de cupos por circulación, entre ellos estaba el ex Gerente de Transportes y Comunicaciones, el señor José Gamarra Vásquez, porque habría coordinado con los demás gestores el cobro

de cupos a los transportistas informales con la finalidad de que estos no sean intervenidos por los inspectores de Transportes y Comunicaciones de la Gerencia, también se dedicaba a la extorción de emisión de resoluciones de emisión de vehículos. Hasta la fecha la Gerencia de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa, se encuentra en estado de alerta debido al mal comportamiento de su personal. Según la página Web de la Gerencia de Transportes y Comunicaciones, se cambiaría el 98.46% de los colaboradores, de una manera progresiva, y especialmente a los que laboran en ventanillas, evaluadores de examen de manejo, fiscalizadores, caja y personal administrativo, con la finalidad de ejecutar un buen gobierno corporativo para el actual gerente.

Dada la situación por la falta de implementación de un Sistema de Control Interno, existen errores en los procesos ejecutados por cada colaborador, trayendo como consecuencia un mal servicio al ciudadano creando así una imagen negativa de la institución; por la falta de capacitación a los gestores, así como también la falta de ética profesional de cada servidor público, cabe mencionar que para la misma gerencia los errores, fraudes son tomados de una manera común en los gestores.

Con la Implementación del Sistema de Control Interno, permitirá a la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones diseñar y establecer medidas de protección para cada uno de los procesos ejecutados por el área de Licencias de Conducir, así se pueda disminuir pérdidas, fraudes, errores, porque las infracciones cometidas por los colaboradores no se suscita solo por la falta de ética que pueda tener cada servidor, sino también por la falta de conocimientos y falta de identificación con la entidad.

Finalmente, es importante saber que es indispensable conocer y determinar el adecuado control interno que debe tener la gerencia regional de transportes y comunicaciones para así poder identificar brechas o si está sujeta a algún tipo de riesgos generado por la propia envergadura de sus operaciones, entonces una adecuada implementación del Sistema de Control Interno en los procesos administrativos ejecutados por cada servidor público, brindará una seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales, y disminuirá errores en sus actividades diarias.

- **En referencia a los objetivos específicos de nuestro trabajo de investigación:**

**Objetivo 1: Verificar si en la Macro Región Sur se ha implementado el Sistema de Control Interno en las áreas de licencias de conducir de las Gerencias de Transportes y Comunicaciones:**

En el presente trabajo de investigación, hemos analizado los siguientes documentos de gestión, los cuales son: el Texto Único de Procesos Administrativos, el Manual de Procedimientos y Funciones, el Manual de Organización de Funciones, y el Reglamento de Organización y Funciones, donde se encontraron varias observaciones de cada documento de gestión a nivel Macro Región Sur, la cual está conformada por la ciudad de Moquegua, Tacna, Puno y Arequipa.

Para poder proseguir con el desarrollo de nuestros resultados, debemos saber qué son los documentos de gestión y para qué sirven. Según la PUCP, nos dice que: “son documentos técnicos, y normativos que regulan el funcionamiento de la entidad de manera integral, debido a que cada documento es necesario para la regulación de sus procedimientos, y planes institucionales”, es decir, establecen la estructura de cada entidad, ayudan a identificar las debilidades y fortalezas de la institución, y mediante esto generar una mejora continua, puesto que nos permite ver en qué procesos mejorar, y/o implementar, así como también estos documentos aportan a la orientación de los actores públicos y generar el mayor valor público.

Nosotros hemos realizado la respectiva evaluación de los documentos de gestión mediante un formato que nos emite la guía 2017, para poder medir las debilidades de los mismos.

A continuación, detallaremos en qué consiste cada instrumento de gestión:

### **1. Texto Único de Procesos Administrativos – TUPA**

Es un documento que sintetiza la información sobre los procedimientos administrativos ejecutados y los servicios que brindan las entidades; el cual contiene toda la información relacionada a la tramitación de procedimientos que los gestores realizan ante sus distintas dependencias, facilita la comunicación entre la gestión pública y el ciudadano. En este documento el ciudadano se informa de cómo debe realizar el proceso administrativo y por parte de la institución ahorra horas hombre. Es una herramienta necesaria para una ordenada gestión pública, donde el ciudadano puede exigirlo, reclamarlo y revisarlo.

### **2. Manual de Organización de Funciones - MOF**

Es un documento de vital importancia ya que muestra la estructura organizacional, es decir el organigrama de la entidad, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y canales de comunicación. Plasma la forma de la organización y sirve como guía para el desarrollo de las actividades del personal de la institución. En este documento se detalla la descripción de cada uno de los puestos de la entidad, el denominado MOF, minimiza posibles conflictos internos entre las áreas de la organización, ayuda a dividir el trabajo y marca las responsabilidades, aumentando la buena gestión organizacional.

### **3. Manual de Procedimientos y Funciones - MAPRO**

El denominado MAPRO, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno, y su vigilancia ya que es un documento que explica la descripción de actividades que deben realizarse de las funciones de cada área, así como también con tiene información de formularios, autorizaciones, equipos de oficina a utilizar y otras actividades dentro de la empresa. Se caracteriza por tener el mismo grado de jerarquía que un organigrama, sin embargo algunas organizaciones no cuentan con el mencionado documento y es por eso que genera que los servidores desconozcan en forma global el funcionamiento de sus áreas, puestos relacionados a cada función y de su organización donde laboran.

#### 4. Reglamento de Organización y Funciones - ROF

Es un documento que establece la estructura funcional y orgánica de las dependencias, es decir, evita la duplicidad de funciones, explica cuál es el modelo de gestión, precisa las funciones sobre qué cosas realizara la entidad, y qué cosas las encargara a terceros. Especifica también las funciones para favorecer la flexibilidad y continuidad de la organización.

En el siguiente cuadro se detallarán los hallazgos obtenidos del análisis de los documentos de gestión a nivel Macro Región Sur, debido a que dichos documentos son de suma importancia para la buena gestión pública:

**Cuadro 2** de Documento de Gestión a Nivel Macro Región Sur

<b>MACRO REGIÓN SUR</b>	<b>Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)</b>	<b>Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)</b>	<b>Manual de Procedimientos y Funciones (MAPRO)</b>	<b>Reglamento de Organización y Funciones (ROF)</b>
<b>Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de Moquegua</b>	No se encuentra en la Web.	No se encuentra en la Web.	No se encuentra en la Web.	No se encuentra en la Web.
<b>Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna</b>	TUPA-2019	MOF – 2008 (Desactualizado)	MAPRO-2013	ROF-2017
<b>Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Puno</b>	TUPA-2016 (Desactualizado)	MOF-2005 (Desactualizado)	No se encuentra en la Web.	ROF-2015
<b>Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de Arequipa</b>	TUPA – 2014 (Desactualizado)	MOF – 2001 (Desactualizado)	En proceso	ROF-2013 (Desactualizado)

Fuente: Según la página de Transparencia de cada Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

De acuerdo a la información obtenida, en los instrumentos de gestión de cada Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones observamos que están desactualizados, y para poder realizar una buena implementación de control interno necesitamos tener datos al día, ya que son herramientas de vital importancia para la ejecución de las funciones de cada colaborador. Debemos recordar, que estos documentos son aptos para el público, teniendo en cuenta que también estos documentos ayudan a la labor del auditor, siendo así, estos instrumentos sirven para el hallazgo de riesgos en los procesos ejecutados de cada área. Y es aquí donde interviene la labor del Órgano Institucional de Control, donde debe exigir la manutención de los documentos de gestión actualizados.

Encontramos también que en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa, el documento de gestión denominado MAPRO, el cual se encuentra en proceso de elaboración, cuando en realidad deberían contar con esta herramienta desde un principio. Sin embargo, la persona encargada de la realización del mencionado documento, no tiene hasta ahora fecha de presentación del respectivo documento, por ello afecta negativamente a la buena implementación de un control interno, debido a que no habrá sostenibilidad para el análisis de riesgos en los procesos ejecutados del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

Los documentos de gestión, son importantes para un desempeño eficiente de la organización ya que ayudan a la buena cultura organizacional de la entidad, dando así una seguridad de que, su labor ejecutada por cada funcionario se realiza bajo lineamientos donde ellos puedan ejecutar su trabajo de una forma ordenada, y con el menor riesgo posible, con la finalidad de llegar a los objetivos centrales de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

Para el logro de la buena Implementación de un Sistema de Control Interno, es de vital importancia, tener actualizados los documentos de gestión, debido a que en ellos se encuentran plasmados la operatividad de cada periodo institucional, por tal razón permite el adecuado manejo de los recursos financieros, bienes del estado, así mismo ayudando a que el Comité de Control Interno pueda desarrollar un programa de trabajo para diagnosticar los riesgos que tiene cada área de la entidad y se pueda ejecutar el proceso de implementar un buen Control Interno, sin embargo nos dimos con la sorpresa que los documentos de gestión de las Gerencias Regionales de Transportes y Comunicaciones a nivel Macro región Sur, no se encuentran actualizadas, no están sus documentos en página de transparencia, cuando el deber de toda entidad pública, es brindar información al ciudadano y mantener actualizada toda la información, teniendo

todas estas inconsistencias esto origina un atraso para la implementación del Sistema de Control Interno, originando una mala gestión en los procesos que desarrollan por cada área competente.



**Objetivo 2: Determinar la normatividad aplicable a la implementación del Sistema de Control Interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa:**

En nuestro trabajo de investigación analizamos la norma que reglamenta a el Sistema del Control Interno, que es la Ley N° 28716, “Ley del Control Interno en las entidades del estado” donde se establece conceptos del Sistema del Control Interno y la importancia de la implementación de la misma, con la RC N° 320-2006-CG, que es el reglamento para la mencionada ley, donde se aprueban las normas del Control Interno para ejecución de su implementación, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos con las respectivas actividades de los tipos de control las cuales son Control previo, control simultáneo y control posterior, para llegar a cumplir los objetivos y metas institucionales, así como también prevenir prácticas indebidas.

Los Órganos de control institucional, las sociedades de auditoria y la Contraloría general de la Republica, tiene como responsabilidad evaluar el control interno en las entidades del estado.

Actualmente la mayoría de instituciones gubernamentales carecen del Sistema de Control Interno y no es la excepción de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones. Nuestro trabajo de investigación se centró en la Sub Gerencia Terrestre enfocada en el área de Licencias de Conducir.

Hoy en día el Control Interno es una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de la gestión gubernamental, debido a que permite evaluar y dar seguimiento a todos los procesos, actividades que se realizan en las áreas operativas de cada institución, dando así una confiabilidad de la información, a su vez se tiene La ley N° 28716, “Ley del Control Interno en las entidades del estado”, la cual nos dice que la máxima autoridad es responsable de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno el cual debe ser implementado de acuerdo a la estructura y misión de la organización. Se debe tener en cuenta que no solo la Ley N° 28716, fue emitida por la Contraloría General de la Republica para que se tome la debida importancia del beneficio del Control Interno, desde el año 2002 La Contraloría viene implementado diferentes normas, resoluciones, guías, directivas donde se especifica la importancia de un Control Interno en las organizaciones del estado.

Según el Capítulo I “Implantación y Funcionamiento” del Art, N° 4, de la respectiva Ley, nos indica que: “Las entidades del estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, operaciones, y actos institucionales”, ya que el Control Interno va a permitir cumplir con los objetivos, como lo son cuidar los recursos y bienes del estado, y fomentar las prácticas de valores éticos institucionales de los colaboradores.

En la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, nos basaremos en la actuación del órgano de control institucional, ya que debe efectuar labores de control a las operaciones ejecutadas por los funcionarios, y ejercer el control preventivo de la misma, puesto que su función es verificar el cumplimiento de las normativas internas aplicables en la entidad.

Los procesos que se vienen ejecutando en el área de Licencia de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, encontramos que los colaboradores realizan su trabajo de una forma mecanizada sin regirse de algún manual de procedimientos y funciones debido que carecen del mismo, entonces se parte la hipótesis de que esa es una de las razones por las cuales los funcionarios realizan de una forma errónea su labor, ya sea cometiendo prácticas indebidas, o realizando actos de corrupción.

Los tramitadores de brevets son el primer eslabón de una cadena de actos indebidos que se halló en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones. La gerencia tomó la decisión de realizar un cambio de personal porque las investigaciones realizadas por la fiscalía y el señor Grover Delgado, actual Gerente Regional de Transportes y Comunicaciones, se pudo observar que el personal que se encargaba de evaluar los circuitos al momento de dar examen de manejo para la obtención de la licencia de conducir, hubo calificaciones que no eran las correctas, o que pasaron errores que debían descalificar al conductor. En transportes se anunció que instalaran módulos para orientar mejor a los usuarios y que desistan de pagar a tramitadores, y el cambio de personal, pero esto no sería la solución completa más si sería formidable que se inicie el fortalecimiento de aquellas brechas por la cual se originan errores, inconsistencias, fraudes en el área de licencias de conducir.

Todo lo mencionado anteriormente, trae consigo la falta de conocimiento e importancia de la Implementación del Sistema del Control Interno, habiéndose emitido la resolución de contraloría N° 004-2017-CG, “Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades

del estado”, donde se detallan las etapas, tareas, y cómo implementar el mencionado sistema.

Actualmente, en el mes de mayo del presente año se ha emitido una nueva resolución de contraloría, N° 146-2019-CG, “Implementación del Sistema del Control Interno en las entidades del Estado”, donde se detallan de una manera amplia la relación de los ejes que son realizado bajo los componentes del control interno y sus principios, así como también nos especifica cómo medir los riesgos mediante la ejecución de cuestionarios que la misma guía plantea, la presente guía se considerándose así la más completa y entendible para la implementación del Sistema de Control Interno. Teniendo todas las herramientas antes mencionadas, la mayoría de entidades del estado en nuestro país carecen del Control Interno, como es el caso de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa.

Por último, hemos observado que el Control Interno es ignoto para las entidades estatales, debido a la falta de interés por parte de los titulares, gerentes, funcionarios, colaboradores, así como también a la falta de conocimiento que carecen. Es muy escasa la teoría del por qué las entidades gubernamentales no implementan de control interno, teniendo ellos el mínimo conocimiento de que los procesos que ejecutan en sus diferentes actividades, muchas veces se da de una manera errónea.

**Objetivo 3: Establecer las causas que inciden en la implementación del Sistema de Control Interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa:**

El Control Interno siendo un conjunto de acciones, planes, métodos, principios, procedimientos, mecanismos y normas que se desarrollan de acuerdo a las políticas ejecutadas por cada institución, los gestores de la mayoría de las entidades gubernamentales realizan sus tareas, procesos de una forma empírica, debido que las mencionadas entidades cuentan con documentos de gestión desactualizados, y no cuentan con un Control Interno, y si cuentan con él se podría decir que esta implementación del sistema de control interno es ineficiente debido a los errores que hasta el día de hoy se viene suscitando en las entidades del estado, como es el caso en el área de Licencias de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

La implementación del Sistema de Control Interno es responsabilidad de los titulares, directivos, gerentes de cada organización, no se debe delegar como responsable a los órganos de control Institucional o empresas auditoras, todo parte de la iniciativa de los titulares de cada institución para mejorar la gestión de sus organizaciones, y el interés por parte de los colaboradores que ejercen su trabajo dentro de la entidad.

Siendo así el Sistema de Control Interno una herramienta de suma importancia para garantizar la eficacia, y eficiencia de que todos los procesos ejecutados que se realizan en la entidad, se den bajo las normas, directivas instituidas por cada organización, brindando una seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales, pero sin embargo en reiteradas ocasiones el Control Interno es tomado con un acto punitivo debido a la falta de conocimiento que se tiene, la falta de control interno es resultado de una gestión administrativa ineficiente, debido que en reiteradas ocasiones las funciones públicas se ejecutan bajo favoritismos, burocracia ,personal inadecuado y entre otros.

El Gobierno Regional de Transportes y Comunicaciones no cuenta con la Implementación del Control Interno ni las políticas establecidas para su respectivo desarrollo, a pesar de que existen diferentes normativas emitidas por la Contraloría General de la Republica. Tampoco cuentan con un personal idóneo para implementarlo en el área de licencias de conducir del Gobierno Regional de Transportes y Comunicaciones. Se pudo apreciar también que no todo el personal del área está de acuerdo con la definición de controles ya establecidos, porque los mismos no se están cumpliendo; y observamos que las actividades que realizan las hacen solo por cumplimiento.

El área de licencias de conducir del Gobierno Regional de Transportes y Comunicaciones, no cuenta con un presupuesto para invertir en la implementación de un sistema de control interno. Esto afecta no solo al desarrollo y crecimiento del personal que labora en la respectiva área, sino también a la ejecución de los procesos administrativos.

Determinamos que en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones no cuenta con un organigrama de la institución actualizada, y consideramos que el hecho de no tenerla al día, los colaboradores de la entidad no cumplen sus funciones de acuerdo al organigrama dado por el área de planeamiento, presupuesto y sistemas, todo ello trae consigo que los colaboradores no tengan conocimiento de cuáles son sus funciones a realizar, tampoco tienen

conocimiento de quienes son los responsables en cuanto se encuentren errores en los procesos administrativos; al no tener procesos definidos para cada colaborador, no se puede tener un control de los mismos. Es necesario que la entidad estatal evalúe la implementación del sistema de Control Interno, ejecutando los procesos de la implementación donde el personal a cargo, sean profesionales con alta dirección estratégica, conocimientos, alta cultura de ética profesional y experiencia, el comité de Control Interno debe cumplir con los pasos de identificación de riesgos, ya que esto ayudaría a implementar controles que mitiguen riesgos y mejorar la calidad de los procesos administrativos que se realizan, como ayudar a evaluar si dichos controles son o no efectivos para el área de Licencias de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

El hecho de tener inconsistencias en cuanto a la documentación que rigen los procesos a ejecutarse en el área de Licencias de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, trae consigo una mala gestión en los procesos administrativos, puesto que el control interno aún no está implementado en la mencionada área, debido a la falta de identificación por parte de los colaboradores con la entidad, y porque se viene desarrollando por parte de gerencia una reestructuración organizativa institucional para la buena gestión pública brindada por la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

La importancia de los organigramas, y los documentos de gestión establecidos por la entidad explican de manera detallada los puestos y procedimientos a ejecutarse dentro de una organización, dando a ello un orden institucional en la ejecución de sus tareas. Ahora, la implementación de un Sistema de Control Interno, es de interés por parte de los trabajadores y del propio titular de la institución, ya que mediante la utilización de las mismas, evitamos la duplicidad de funciones, y logramos evitar errores que se suelen suscitar dentro los procesos ejecutados en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

Con todo lo mencionado anteriormente, hoy en día se encuentra insostenibilidad en los procesos administrativos ejecutados, y el control interno incierto hasta el día de hoy en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

Existen diversos factores negativos que atrasan y perjudican la implementación del control interno, como es el conocimiento erróneo por parte de los colaboradores sobre el concepto del control interno, la falta de interés de los mismos,

documentos de gestión desactualizados, falta de comunicación, bajo presupuesto para el personal idóneo y para la respectiva implementación.

El control interno puede proporcionar seguridad razonable sobre los procesos ejecutados por el área de Licencias de Conducir de la Gerencia de Transportes y Comunicaciones, brinda apoyo en la buena toma de decisiones, ayuda al logro de los objetivos trazados, sin embargo, el sistema de Control Interno, como lo mencionamos anteriormente, sólo nos proporciona una seguridad razonable, debido a que el control se realiza por las propias personas los cuales tienen distintos juicios en la toma de decisiones, y pueden ser defectuosos, puede ocurrir errores o equivocaciones con los controles por ejecutarse, la implementación se puede realizar sin considerar el adecuado costo que implica, generando ineficiencia en el diseño, los controles pueden darse por dos o más personas lo cual podría sobrepasar el sistema dándose así errores.

Es de vital importancia tener en cuenta las limitaciones mencionadas para poder implementar un Sistema de Control Interno y aprovechar al máximo los beneficios que nos brinda.

**Objetivo 4: Analizar si los componentes del Marco COSO III, tiene una relación directa con los objetivos establecidos del área de licencia de conducir de la Gerencia de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa:**

El Marco COSO III nos proporciona los cinco componentes del Control Interno los cuales son: “Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión”. Estos componentes están interrelacionados entre sí, y son de vital importancia para la implementación de un Sistema de Control Interno.

Teniendo así algunos de los objetivos del área de licencia de conducir de la Gerencia de Transportes y Comunicaciones, según el Reglamento de Organización y Funciones 2013:

- “Planear, organizar, dirigir, coordinar y ejecutar las actividades inherentes a las licencias de conducir, de transporte terrestre de pasajeros y carga, la seguridad vial, de conformidad con los dispositivos legales vigentes”.
- “Otorgar autorizaciones para la prestación de servicios de transporte terrestre de personas y mercancías en el ámbito regional y otros permisos especiales amparados por la ley”.

- “Autorizar el funcionamiento de los establecimientos de salud para la toma de exámenes psicosomáticos y hacer cumplir las acciones de fiscalización, sancionándolos por la comisión de faltas”.
- “Supervisar la actualización del Registro Regional de Transporte Terrestre de pasajeros, carga, turismo, trabajadores, carga peligrosa y talleres de conversión a GLP”.
- “Supervisar y controlar el proceso integral de otorgamiento de Licencias de Conducir”.
- “Difundir y fomentar la normatividad sobre Seguridad Vial”.
- “Desarrollar actividades de promoción de la Educación y Seguridad Vial en coordinación con las entidades públicas inherentes a esta función”.
- “Administrar y mantener actualizado los Registros necesarios que permitan el conocimiento de la realidad del transporte terrestre interprovincial – regional de pasajeros y mercancías”.

Los objetivos del área de licencias de conducir deberían tener concordancia con los cinco componentes del control interno, pero ningún objetivo guarda relación con respecto a los componentes, como lo comparemos en el siguiente cuadro:

<b>RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA DE LICENCIAS DE CONducir CON LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO SEGÚN MARCO COSO III</b>	
<b>Objetivos del área de Licencias de Conducir</b>	<b>Componentes del Control Interno</b>
<p>“Planear, organizar, dirigir, coordinar y ejecutar las actividades inherentes a las licencias de conducir, de transporte terrestre de pasajeros y carga, la seguridad vial, de conformidad con los dispositivos legales vigentes”.</p>	<p>Guardaría relación con el componente Actividades de Control, pero se encuentra diversas observaciones no cuenta con un mapa de riesgos, que es primordial para poder planear, organizar, actividades a realizarse por el área.</p>
<p>“Otorgar autorizaciones para la prestación de servicios de transporte terrestre de personas y mercancías en el ámbito regional y otros permisos especiales amparados por la ley”.</p>	<p>No guardaría relación directa con ningún componente de Control Interno debido que este objetivo es de naturaleza administrativa y estaría en observación este objetivo debido que en la anterior gestión se otorgaba autorizaciones sin previa revisión o con el debido proceso correcto.</p>
<p>“Autorizar el funcionamiento de los establecimientos de salud para la toma de exámenes psicosomáticos y hacer cumplir las acciones de fiscalización, sancionándolos por la comisión de faltas”.</p>	<p>No guardaría relación directa con ningún componente de Control Interno; no se cumple porque al momento de hacer cumplir las acciones de fiscalización, existe un alto porcentaje de actos indebidos, ya que observamos que los exámenes psicosomáticos no son cien por ciento seguros.</p>



<p>“Supervisar la actualización del Registro Regional de Transporte Terrestre de pasajeros, carga, turismo, trabajadores, carga peligrosa y talleres de conversión a GLP”.</p>	<p>Guardaría relación con el componente de Supervisión, pero no se cumple ya que actualmente los papeles de trabajo no se encuentran actualizados hasta el día de hoy.</p>
<p>“Supervisar y controlar el proceso integral de otorgamiento de Licencias de Conducir”.</p>	<p>Guardaría relación con el componente de Supervisión, pero la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones no cuenta con un Manual de procedimientos y Funciones, este se encuentra en proceso de elaboración, siendo así imposible de que exista un monitoreo integral en sus procesos ejecutados por el área de Licencias de Conducir.</p>
<p>“Difundir y fomentar la normatividad sobre Seguridad Vial”.</p>	<p>Guardaría relación con el componente de Información y Comunicación, pero el área de Licencias de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, no cuenta con una comunicación eficiente entre sus colaboradores, existiendo así un ambiente laboral inadecuado entre ellos.</p> <p>El contribuyente y el colaborador no se rigen de la normativa para la aplicación de la seguridad vial actualmente.</p>

“Desarrollar actividades de promoción de la Educación y Seguridad Vial en coordinación con las entidades públicas inherentes a esta función”.	Guardaría relación con el componente Actividades de Control, pero actualmente no se desarrollaba esa promoción de la educación y seguridad vial, el gerente se encuentra buscando personal idóneo para el fomento de la importancia de la Educación y Seguridad Vial.
“Administrar y mantener actualizado los Registros necesarios que permitan el conocimiento de la realidad del transporte terrestre interprovincial – regional de pasajeros y mercancías”.	Guardaría relación con el componente Actividades del Control, pero no se cumple puesto que observamos al momento de solicitar información sobre el registro de unidades de transportes interprovinciales, nos brindaron información no actualizada hasta el presente año. Nos brindaron información del 2016 al 2018.

Los objetivos definitivamente no guardan relación con los componentes del control interno según MARCO COSO III, y esto genera deficiencias en la mejora continua de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, especialmente en el área de licencias de conducir.

Las observaciones realizadas en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, nos pudimos percatar de actitudes negativas por parte de los trabajadores de la entidad, debido a que tienen viejas costumbres, es decir creencias inadecuadas, malos hábitos, ellos toman la cuestión de actos indebidos, y/o errores, como algo cotidiano. El componente de Ambiente de Control es el componente base de toda organización, debido a que en él se encuentra enfocado el mayor capital que puede tener una entidad, que es el capital humano dando mayor relevancia a los valores éticos de conducta integral por parte de cada colaborador.

## **De los cuestionarios/entrevistas/encuestas realizadas:**

### **- Cuestionarios:**

De los cuestionarios realizados en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, pudimos recopilar información importante para nuestro trabajo de investigación, mediante un cuestionario de dieciocho (18) preguntas que se realizó al actual Gerente Regional de Transportes y Comunicaciones, el Sr. Grover Delgado.

El cuestionario se realizó sobre básicamente el control interno, en los procesos administrativos del área de licencias de conducir y en la gerencia, la cual mencionaremos las algunas de las preguntas primordiales.

Las cuales fueron:

#### **1. Nosotras sabemos que ustedes manejan el TUPA, ¿en qué consiste y cómo lo utilizan?**

**Se presentó la siguiente respuesta:**

Comentó que actualmente los documentos de gestión se encuentran en proceso de actualización debido a que en la anterior gerencia los documentos no estaban en planes de actualizarse, ya que preferían centrarse en otros procedimientos, y es más el TUPA está desactualizado desde el año 2013.

#### **2. ¿Quién evalúa el control interno de la entidad?**

**Se presentó la siguiente respuesta:**

Confirmó que el control interno de la entidad lo realizan ellos mismos, como unidad ejecutora y también el Órgano de Control Institucional, por norma hay dos tipos de control interno: el control interno que realiza la propia entidad, y los propios funcionarios los cuales se basan bajo las normativas vigentes que cuenta la institución; y el Órgano de Control Institucional (OCI).

**3. ¿Usted cree que el personal tiene la capacidad, entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidades asignados para cada uno?**

**Se presentó la siguiente respuesta:**

Opinó que no existe respectivo entrenamiento por dos aspectos. Uno, tenemos un problema de capacitación al personal, y dos, el problema de edad, debido a que todos los trabajadores superan los sesenta años de edad, porque son nombrados y no se tiene la pre disposición de capacitarse constantemente.

**4. ¿Cuentan con una adecuada supervisión, monitoreo por el área de licencias de conducir?**

**Se presentó la siguiente respuesta:**

Respondió que realizan monitoreo, a los exámenes de reglas, y exámenes de manejo. Es imposible acabar una corrupción de cincuenta años en cinco meses, pero si se realizan actividades de fiscalización, y eso lo manejamos como por ejemplo en los exámenes de manejo, que es en donde mayor incidencia de actos de corrupción se suscitan, para poder reducir los errores pasados, se cambiaron a los evaluadores, es decir, las personas encargadas de tomar examen del circuito de manejo.

**5. ¿Existe una inducción para los trabajadores sobre el compromiso ético según su cargo?**

**Se presentó la siguiente respuesta:**

Explicó que se han realizado capacitaciones a todos los trabajadores, este año se dieron tres capacitaciones sobre el tema del código de ética, sus funciones, cuáles son sus obligaciones como colaboradores. Así como también nos menciona, que antes era un caos el área de licencias de conducir, debido a que solo los trabajadores se preocupaban obtener dinero para su fuente propia, es decir, los mismos vieron como un negocio el tema de otorgar licencias de conducir.

**6. Un tema relacionado que se habla hoy en día ¿por qué cree usted que podría haber errores y/o irregularidades en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones?**

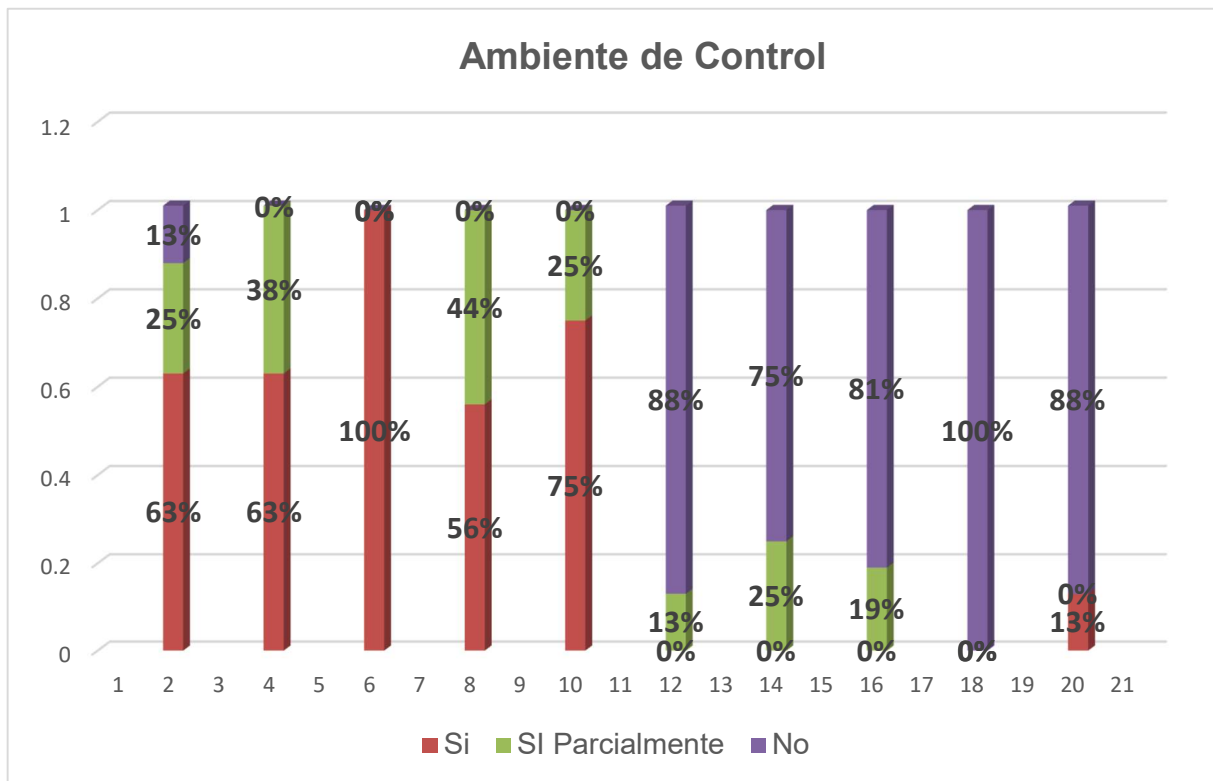
**Se presentó la siguiente respuesta:**

Interpretó que, se debe a la falta de ética de los trabajadores, funcionarios públicos, y sobre todo que el personal ha visto la corrupción como algo normal, debido ellos llevan cincuenta años laborando de esa forma, por ejemplo, si querías sacar tu licencia, tenías que pagar dinero bajo la mesa.

El cuestionario realizado al Sr. Grover Delgado, actual gerente de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, nos damos cuenta de que realmente el Control Interno es una base fundamental para la ejecución adecuada de los procesos administrativos realizados por el área de licencias de conducir, debido a que con una implementación del Sistema de Control Interno, proporcionará mejora continua en la organización, y una seguridad razonable de que la gestión se realice de acuerdo a las normativas, políticas, guías, resoluciones, leyes, directivas, etc., establecidas, así como también nos ayuda a detectar posibles riesgos que afectan al logro de los objetivos institucionales.

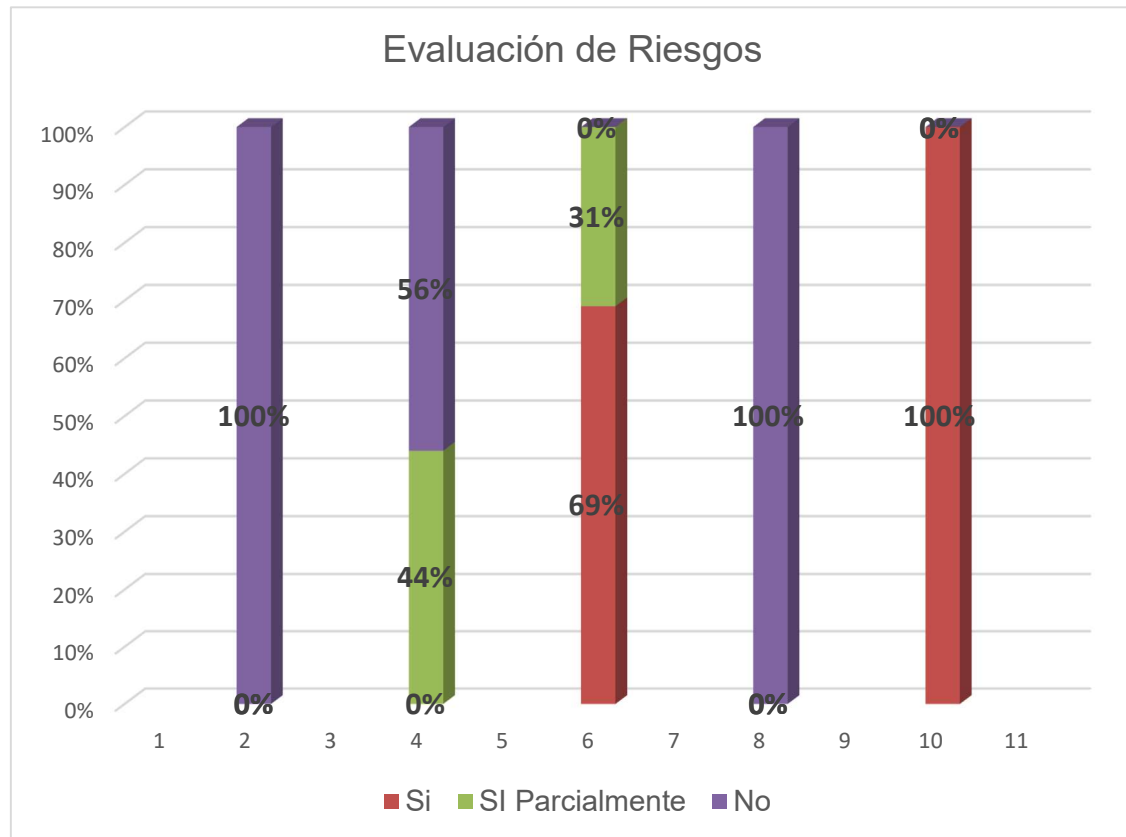
Así como también de los cuestionarios realizados en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, pudimos recopilar información para poder analizar la problemática del trabajo de investigación mediante un cuestionario en base a los cinco componentes del control interno.

**Gráfico 1** Ambiente de Control:



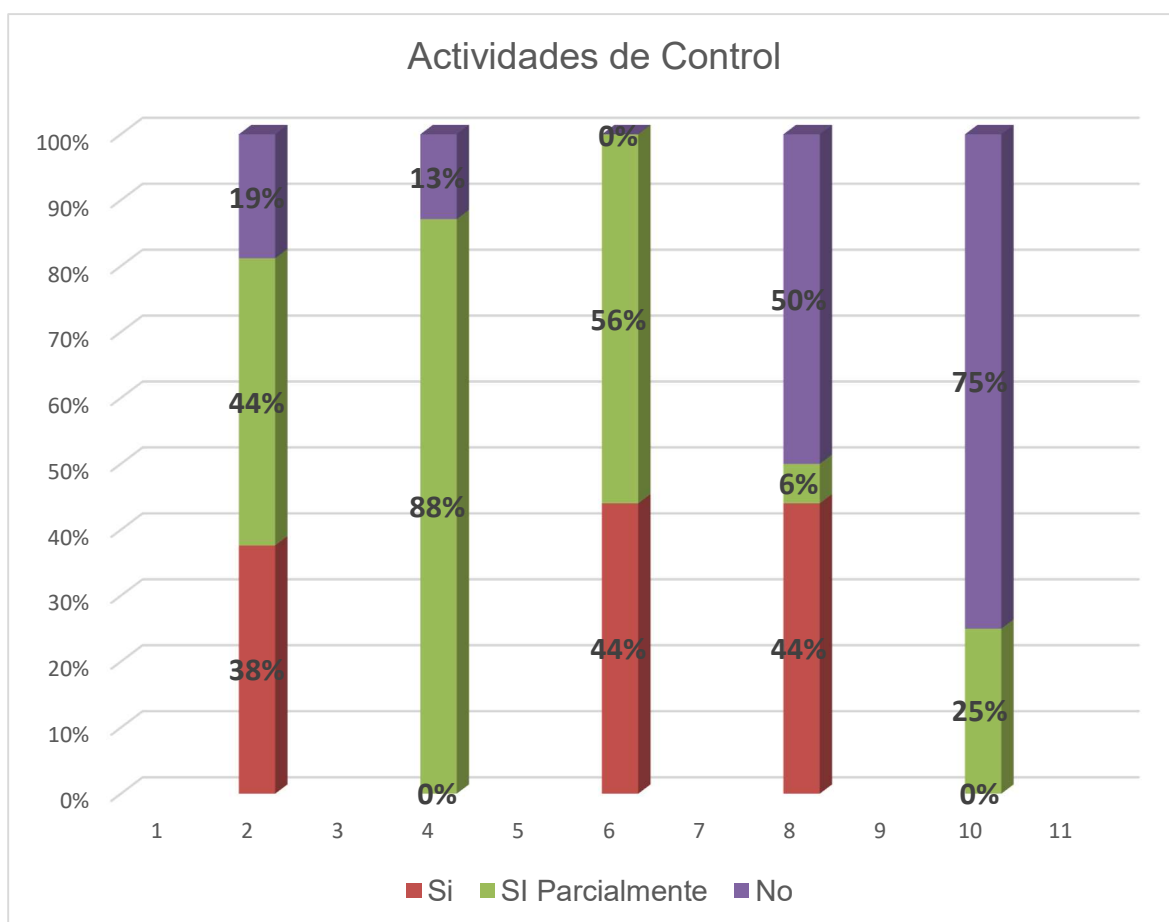
En el presente diagrama se puede apreciar que los resultados obtenidos fueron que, el personal encuestado dice que, el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones no demuestra compromiso, integridad y valores, con la entidad, es decir, los trabajadores no se sienten identificados con la institución, y por lo tanto no se existe tal compromiso con la labor en la entidad, y si es que la cumplen es de manera empírica. Se encontró que la respectiva área no cuenta con un Manual de Procedimientos (MAPRO), el cual es de suma importancia en una entidad, debido a que contiene descripciones sobre las funciones que debe cumplir cada trabajador, por lo que se reducen los errores en los registros, y también incluye la descripción de los puestos de la entidad.

**Gráfico 2** Evaluación de Riesgos:



Con relación al segundo componente del control interno, observamos en este diagrama que los colaboradores del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones no tienen conocimiento sobre el tema de administración de riesgos en los procesos administrativos ejecutados. También los encuestados dicen que, parcialmente sí se realiza una evaluación de los principales riesgos, pero no se plasma como una norma, ya que sólo se tiene el conocimiento de que se puede perder un documento o que se pueden saltar pasos en los procesos de los mismos, más no tienen una matriz de riesgos y un plan de contingencia plasmado, consideramos que el área mencionada posee un plan de contingencia, pero de manera empírica.

**Gráfico 3 Actividades de control:**

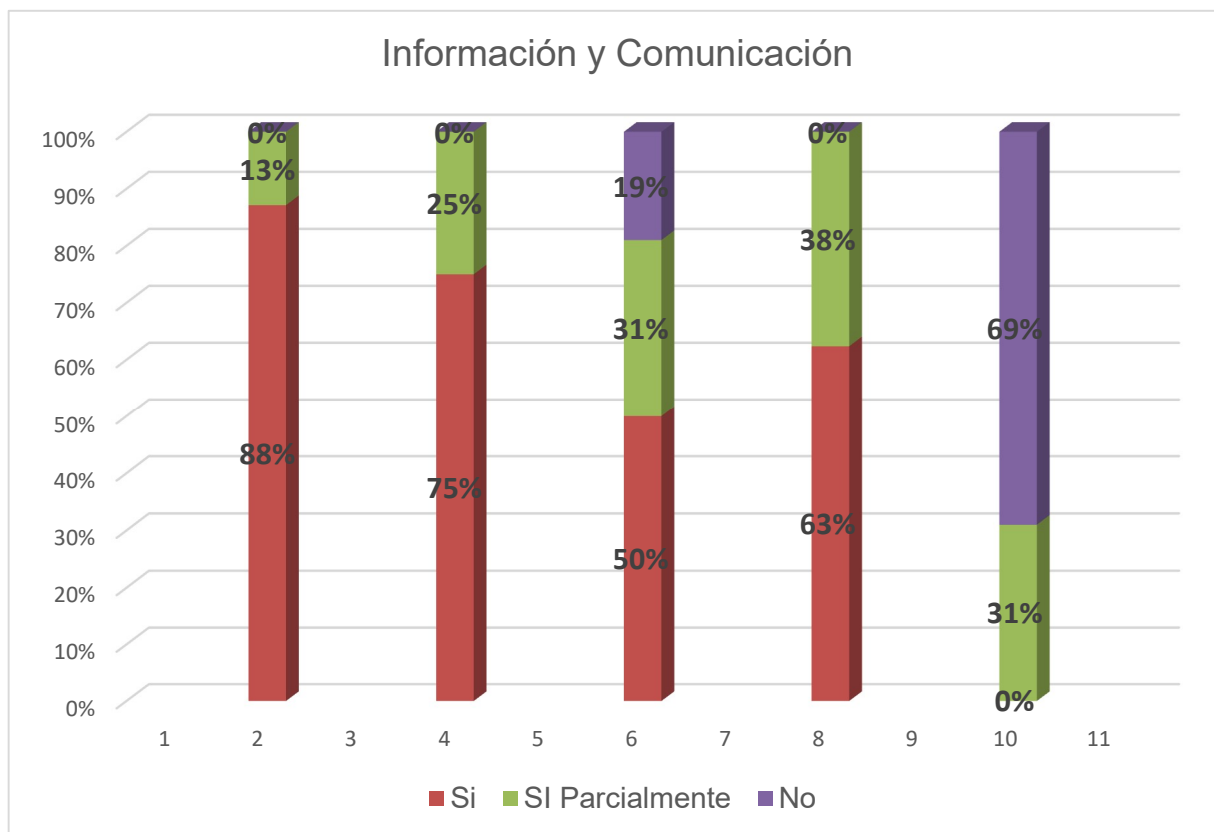


De acuerdo al tercer componente del Marco COSO III del control interno, se puede apreciar que los colaboradores del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones realizan actividades de control para mitigar errores en los procesos administrativos ejecutados, pero no están bien establecidas dichas actividades de control, debido a que sólo algunos la cumplen.

Se observa también que no se lleva un control que ayude a asegurar que se estén ejecutando de manera correcta las directivas administrativas.

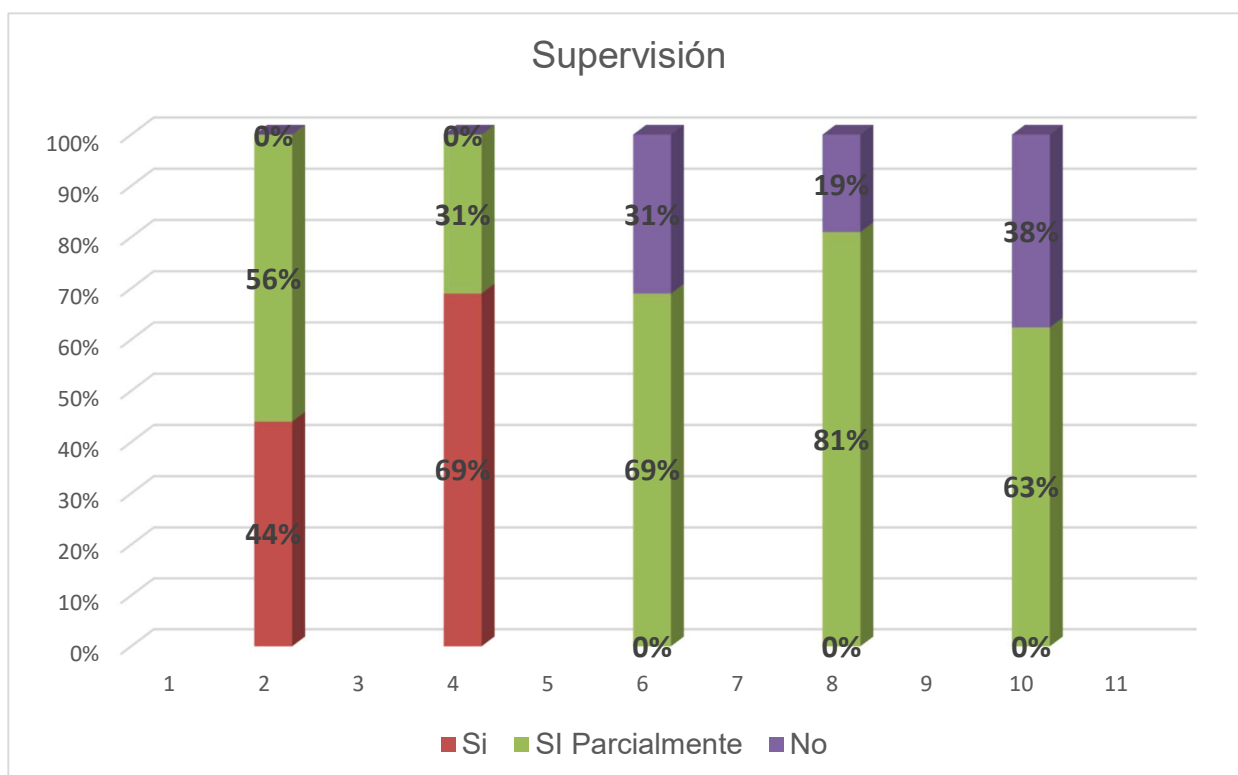


**Gráfico 4** Información y Comunicación:



Por otra parte, se puede apreciar en el presente diagrama que los colaboradores encuestados establecen que tienen una integración de grupo para comunicar los movimientos, procesos realizados en el área, debido que cuentan con una comunicación interna como son los correos electrónicos y grupos de WhatsApp, pero sin embargo esto no ayuda a mitigar riesgos debido que aún existen errores en las operaciones a pesar de este medio de comunicación que optaron los trabajadores del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

**Gráfico 5 Supervisión:**



Por último, en la gráfica se puede apreciar que los colaboradores encuestados informan que el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones realizan evaluaciones para determinar el grado de error en las operaciones, pero es realizado por personal no adecuado, y el grado de errores aún se suscita en el registro de los procesos.

También se encontró que el área mencionada no cumple con las recomendaciones de la oficina de control interno, debido que no brindan la documentación completa requerida por la OCI, el control que se debe realizar a los procesos administrativos ejecutados, deben ser simultáneo. Sin embargo, dicha área solo realiza el monitoreo a las operaciones de mayor envergadura y dejan de lado los procesos pequeños.

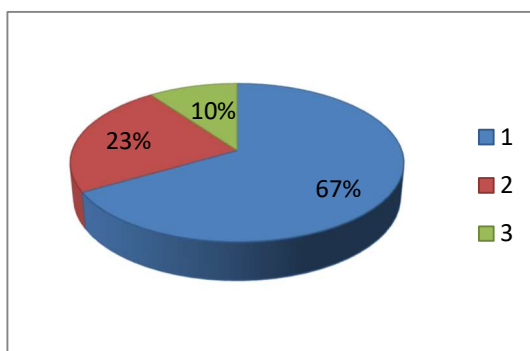
- **Encuestas:**

La encuesta se elaboró bajo los cinco componentes del Control Interno, con la finalidad de obtener información para nuestro trabajo de investigación. Se realizó al área Licencias de Conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, encuestando a veinticinco colaboradores, al área de Contabilidad del Gobierno Regional de Arequipa, se encuestó al jefe del área y su practicante, y al Órgano de Control Institucional, donde se efectuó la encuesta a tres colaboradores, se seleccionó cinco preguntas de diez preguntas realizadas.

Mediante esta herramienta pudimos tener los siguientes resultados:

- **Para el Ambiente de Control con las siguientes preguntas:**

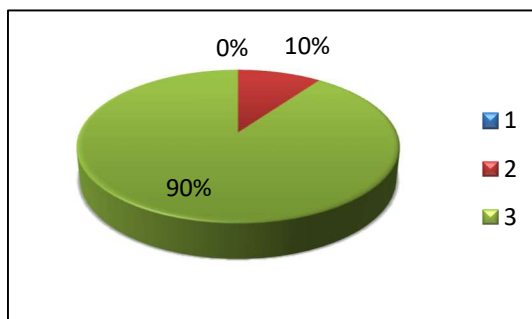
**Gráfico 6** ¿En el área se demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos?



Los resultados obtenidos: son que el 67% de los encuestados dice que, en el área se demuestra compromiso, integridad y valores, pero el 23% de los encuestados dice que parcialmente no se demuestra, debido a los problemas ocurridos en la anterior gestión por la falta de compromiso para con la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, y sin embargo el 10% dice que los trabajadores no se sienten identificados con la institución y por lo tanto no siente un compromiso con su labor en la entidad.

- Para la Evaluación de Riesgos con las siguientes preguntas:

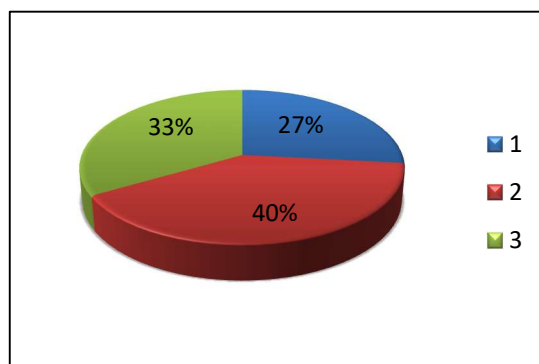
**Gráfico 7** ¿Evalúa los riesgos de los principales procesos ejecutados por el área y considera posibilidad de fraude?



En la segunda pregunta se determina que el 90%, no evalúa los procesos ejecutados en cada área, debido que no cuentan con disponibilidad de tiempo y tienen demasiada carga de trabajo, y un 10%, hacen mención que parcialmente verifican sus procesos que realizan en cada actividad asignada según sea su cargo.

- Para las Actividades de Control con las siguientes preguntas:

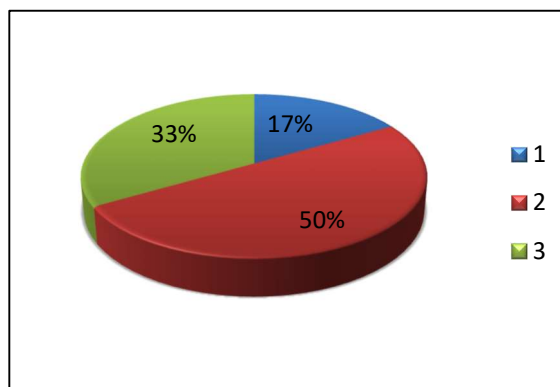
**Gráfico 8** ¿La entidad define y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de errores en los principales procesos del área?



La tercera pregunta efectuada nos dice que el 40% de los trabajadores, realiza actividades de control en los procesos que ejecutan, teniendo en cuenta que el 33% de los gestores dicen que no se realiza ningún tipo de control en los procesos administrativos y es por eso los errores suscitados hasta el día de hoy, pero un 27% de los ejecutores gubernamentales afirma que si se aplica controles.

- Para el componente Información y comunicación con las siguientes preguntas:

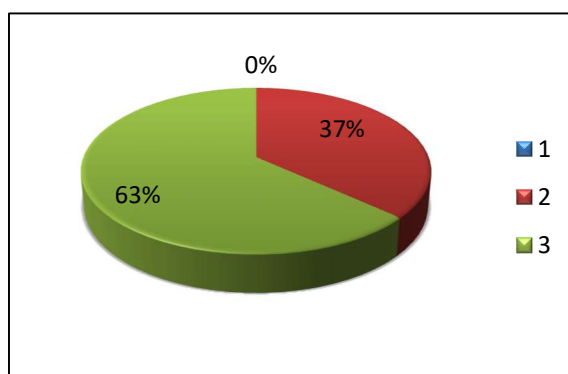
**Gráfico 9** ¿En el área tienen formalmente establecidas líneas de comunicación e información, para difundir las metas, objetivos a alcanzar?



En la penúltima pregunta se tiene que el 50% de los encuestados, dicen que parcialmente se tiene establecidas líneas de comunicación, lo cual ayuda a mantener un control de los procesos ejecutados, pero sin embargo aún se suscitan errores en las actividades realizadas por los gestores, el 17% nos dicen que llevan controles de las tareas que realizan, siendo así estas respuestas incongruentes debido al desorden, y la falta de control que tienen en la ejecución de sus procesos realizados por cada área, y las más emblemática hoy por hoy es el área de Licencias de Conducir.

- Para el componente Monitoreo con las siguientes preguntas:

**Gráfico 10** ¿El área realiza evaluaciones continuas para determinar el grado de errores en los procesos ejecutados?



Teniendo la última pregunta, tenemos los siguientes resultados, el 37% de los colaboradores dicen que parcialmente se realiza evaluaciones continuas para determinar los posibles riesgos en los principales procesos ejecutados, y el 63% nos hacen mención que no analizan los posibles riesgos que se pueden presentar en la elaboración de tareas, teniendo aquí como resultado una inconsistencia en las respuestas de cada colaborador.

Actualmente las actividades de control interno en el área de Licencias de conducir en donde se centra nuestra investigación; la labor de cada colaborador se basa en el empirismo y la experiencia no se utiliza modelos, ni parámetros lo que afecta negativamente al adecuado registro de operaciones y procesos administrativos.

El órgano de Control Institucional realiza un seguimiento anual de los procesos ejecutados en cada área, lo que trae como resultado un uso indebido de los bienes de la entidad y deterioro de los mismos, los colaboradores no logran cumplir sus metas, los procesos ejecutados son errados, las funciones no se encuentran definidas debido que no cuentan con el Manual de Procedimientos (MAPRO) y realizan sus funciones de acuerdo – experiencia, todo lo mencionado trae consigo una mala gestión.

- **Análisis documental:**

El trabajo de investigación se realizó mediante el estudio de las siguientes leyes:

- Ley N°27658 “*Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*”.
- Ley N°27785 “*Ley Orgánica del Sistema Nacional del Control y de la Contraloría General de la República*”.
- Ley N°28716 “*Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*”.
- Ley N°30372 “*Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016*”.
- Ley N°30879 “*Ley de presupuesto del Sector Publico para el Año Fiscal 2019*”.

Así como también, se efectuó un breve análisis de las siguientes Resoluciones emitidas por la Contraloría General de la República:

- Resolución de Contraloría N°149-2016-CG “*Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*”.
- Resolución de Contraloría N°004-2017-CG “*Guía para la implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*”.

- Resolución de Contraloría N°006-2019-CG/INTEG  
“*Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*”.

Realizamos un análisis de toda la normativa que regula el Control Interno y nos dimos con la sorpresa que el Control Interno no es un tema actual, esta problemática se formaliza con la ley emitida por la Contraloría General de la República. Ley N°27658 “*Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*”, promulgada en el año 2002, donde se declara al estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión gubernamental, y construir un país descentralizado, democrático y al servicio del ciudadano, tiempo después en el mismo año se emite la Ley N°27785, “*Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica*”, donde hace mención la importancia del Control Gubernamental, sin embargo, las suscitadas leyes supuestamente no eran tan claras para los titulares de cada entidad sobre la importancia de un Control Interno, transcurrió cerca de cuatro años y la Contraloría General de la Republica promulgo la Ley N°28716 “*Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*” donde se establece conceptos del Sistema del Control Interno y la importancia de la implementación de la misma, con la RC N°320-2006-CG, que es el reglamento para la mencionada ley; en el año 2008, con resolución de Contraloría N°004-2017-CG, “*Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado*”, se establece la mencionada resolución con la finalidad de facilitar la implementación del Sistema de Control Interno, porque en la guía se detalla, los plazos, procedimientos para la ejecución de la misma, también en la mencionada resolución se establece el nivel de madurez que se debe lograr, pero que actualmente se encuentra derogada. En el año 2015 se emite la Ley N°30372, “*Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016*”, en su Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final, establece la obligación de todas las entidades de los tres niveles de gobierno de implementar un Sistema de Control Interno, para ello en el 2016 de emite la Directiva N°013-2016-CG/PROD, “*Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado*”, aprobada con la RC N°149-2016-CG, en donde se establece la aprobación de la Guía para la Implementación y fortalecimiento del Sistema del Control Interno en las entidades del estado mediante resolución de Contraloría N°149-2016-CG, en donde se regula el modelo, plazos para la Implementación del Sistema de Control Interno, pero la Contraloría General de la República, determino que esta guía no era consistente para la implementación

y emitió otra resolución que es la Resolución N°004-2017-CG “*Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema del Control Interno en las entidades del Estado*”; en este año se emitió la resolución de Contraloría N°146-2019-CG, directiva N°006-2019-CG/ INTEG, “*Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*”, junto con la ley N°30879, “*Ley de presupuesto del sector Público para el año fiscal 2019*”, establece que las entidades del estado en los tres niveles de gobierno deben de implementar el sistema de control interno, siendo así una obligación, sin embargo, hasta el día de hoy las entidades gubernamentales no implementan el Sistema de Control Interno, teniendo toda esta normativa donde ellos pueden regir su implementación, en las entidades gubernamentales usualmente se encuentra muchas inconsistencias, debido a la falta de control que estas mismas carecen, existe muchos factores negativos para que los gobiernos sean de baja calidad, pero luchar contra esta mala gestión no es una labor de meses porque no se puede combatir los errores, fraudes, actos indebidos en un mes problemas de hace cincuenta años atrás.

- **Observación:**

**La asignación del personal:** El área de licencias de conducir cuenta con distintas oficinas, en diferentes posiciones, las cuales laboran veinticinco personas en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.

**Capacitación:** Después de mucho tiempo, se dieron capacitaciones sobre código de ética a los colaboradores del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, pero esto no fue suficiente debido al corto tiempo de duración de cada uno.

**Definición de funciones:** Las funciones se encuentran definidas en el Manual de Organización y Funciones (MOF), pero no se encuentran actualizadas al día de hoy, y notamos también que no poseen el documento de gestión llamado Manual de Procedimientos (MAPRO), y esto hace que los colaboradores realizan sus funciones de modo empírico, de acuerdo a su experiencia.

**Procesos Administrativos:** Actualmente las actividades de control interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y



Comunicaciones se basan en el empirismo y la experiencia, no se utilizan modelos, ni parámetros, lo que afecta negativamente al adecuado registro de operaciones y procesos administrativos.

Observaciones en general:

- El personal no es idóneo para la realización de las labores del área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones.
- No cuentan con un área específica de Control Interno.
- Ausencia de presupuesto para la adecuada supervisión de las labores hacia los colaboradores.
- La Implementación del Sistema de Control Interno no está aplicada hasta el día de hoy.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

**En referencia a nuestra hipótesis de investigación:** Dado que un sistema de control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, reglas, registros, operaciones y métodos, que tienen como objetivo prevenir irregularidades, errores y prácticas indebidas en los procesos administrativos en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa, entonces la implementación del Control Interno en los procesos administrativos influirá positivamente, así también brindará relevancia en el cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad, dando así una seguridad razonable a sus procesos ejecutados, logrando una gestión transparente, y de acuerdo a la normativa que lo regula. Entonces se determina que en Control Interno es un elemento primordial para la buena gestión gubernamental o privada de las entidades, debido que el control Interno se caracteriza por ajustarse a los cambios gubernamentales, también permite realizar un diagnóstico sobre los riesgos que se puedan suscitar dentro de la organización, el Control Interno permite a la institución alcanzar sus objetivos de una manera eficiente, eficaz y con economía, cuidando y protegiendo los bienes y recursos del estado.

- **En referencia a nuestro objetivo general: “Evaluar los procesos administrativos respecto a los elementos del Control Interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de Arequipa 2018”.**

Teniendo todas las resoluciones, normas, guías, y directivas, emitidas por la Contraloría General de la República, actualmente el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones no cuenta con un Sistema de Control Interno, teniendo la Resolución de Contraloría N°004-2017-CG, donde se especifican los pasos para la ejecución de la implementación idónea considerándose una herramienta indispensable para el buen manejo institucional. Hasta el día de hoy no cuentan con la implementación respectiva, y es por ello que se vienen dando los errores, y actos indebidos desde tiempos anteriores.

Queda demostrado que la falta de implementación del Control Interno influye en gran medida a los procesos administrativos ejecutados por el área de licencias de conducir debido a que la ejecución de su labor de cada colaborador es realizada de una manera tradicional, y porque tienen que hacerlo, es decir, no existe tal interés por parte de ellos, puesto que no existe la proactividad en cada servidor público. Teniendo en cuenta que esto trae como consecuencia malos resultados en los servicios que brindan a la ciudadanía, y no sólo los servicios sino también a la ejecución que se realiza dentro del área de licencias de conducir. Llegando a una conclusión, se determina que los procesos administrativos ejecutados por el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, se realizan sin una base documentaria donde se reglamente su función de cada gestor, por lo tanto, los procesos administrativos no tienen relación con los componentes del control interno, debido a que las actividades que realiza la Gerencia de Transportes y Comunicaciones, los efectúan sin un Sistema de Control Interno.

- **Objetivo 1: Verificar si en la Macro Región Sur se ha implementado el Sistema de Control Interno en las áreas de licencias de conducir de las Gerencias de Transportes y Comunicaciones:**

Lamentablemente el Control Interno siendo una herramienta de vital importancia para la buena gestión pública, según el Boletín Institucional publicado por la Contraloría General de la República, explica que se logró implementar el Sistema de Control Interno a seiscientos cincuenta y cinco entidades a nivel nacional de un total de dos mil cuatrocientos setenta y un entidades del estado. Y a nivel Macro Región Sur, la cual está compuesta por las ciudades de Moquegua, Tacna, Puno y Arequipa, no cuentan con una implementación de Sistema de Control Interno, tampoco la alta dirección tiene interés por realizar dicha implementación. Esto sucede por el desconocimiento y la falta de voluntad que carecen los diferentes gestores públicos.

El área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones incurre en diferentes problemas de error, y fraude en sus procesos administrativos ejecutados debido a la falta de implementación que esto ocasiona un mal uso de los bienes y recursos del estado. Concluimos que a nivel Macro Región Sur, los documentos de gestión para cada entidad, no se encuentran actualizados, puesto que esto se debe a que no llevan un control adecuado de los mismos, trayendo consigo una mala gestión gubernamental,

considerando que los mismos son de vital importancia para la elaboración del análisis de riesgo, cierre de brechas, y la realización de los pros y contras de la entidad.

- **Objetivo 2: Determinar la normatividad aplicable a la implementación del Sistema de Control Interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa:**

Hemos observado que la falta de conocimiento acerca del control interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, ha traído consecuencias significativas, como deficiencias en los procesos administrativos ejecutados, actos de corrupción por parte de funcionarios, y gestiones anteriores, sobrecostos en el otorgamiento de las licencias de conducir, teniendo en cuenta que sus documentos de gestión se encontraban desactualizados, y este impedía que los colaboradores ejecuten su trabajo de una forma ordenada, sincronizada, y controlada. Así mismo existe un vacío por parte de los funcionarios, ya que no tienen la más mínima intención de querer capacitarse en cuanto a temas de sensibilización sobre la importancia del control interno en sus procesos ejecutados del día a día, teniendo así todas las normativas emitidas por la Contraloría General de la República.

- **Objetivo 3: Establecer las causas que inciden en la implementación del Sistema de Control Interno en el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa:**

Una de las causas de la falta de implementación de control interno es, el bajo compromiso del titular de la entidad, también por la falta de compromiso por parte de los niveles gerenciales, e intermedios de la entidad. Teniendo así también una confusión con el rol que corresponde al órgano de control institucional, porque los gestores pensaban que la implementación del control interno se debería desarrollar por el órgano regulador: Órgano de Control Institucional, pero en verdad no es así, debido a que debería existir un comité de control interno como se plasma en el procedimiento de la implementación del control interno donde se involucra el respectivo personal idóneo, capacitado, con conocimiento y experiencia en el largo proceso de la implementación de la misma. El área de

licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones actualmente no cuenta con un presupuesto para la implementación de un sistema de Control Interno. El actual gerente se encuentra en proceso de solicitud de presupuesto para el personal idóneo en la ejecución de la implementación del control interno, y la aplicación de la misma.

- **Objetivo 4: Analizar si los componentes del Marco COSO III, tiene una relación directa con los objetivos establecidos del área de licencia de conducir de la Gerencia de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa:**

Actualmente el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, concluimos que al momento de analizar los objetivos establecidos con los cinco componentes del Marco COSO III, se determinó que uno de los objetivos evaluados guardaba relación con uno de los componentes del control interno, pero había una gran ineficiencia debido a que no tenía la sostenibilidad pertinente, como es un documento de gestión, el cual es primordial para la ejecución de los procesos administrativos realizados por los gestores.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la entidad, es decir, la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, que evalúe la implementación del control interno, no solo para el área de licencias de conducir, sino también para las demás sub gerencias que la componen. Debido a que es necesario que la entidad reconozca los errores que están cometiendo al no tener manuales y políticas definidas, los cuales permitan tener control sobre los riesgos que se suscitan día a día en los procesos administrativos de tal forma es importante que la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones capacite a su personal para la buena ejecución y realización de sus procesos. Así como también actualizar los documentos de gestión lo más pronto posible, debido a que éstos ayudan a que el colaborador ejecute su trabajo de una forma transparente, ordenada y eficiente.
2. Teniendo en cuenta que, durante el periodo de la implementación del Sistema de Control interno, se recomienda al personal del área que tenga un control de sus procesos ejecutados, y los evalúen diariamente hasta que se implemente la misma para ayudar a que la organización no siga ejecutando actividades erróneas, y así poder tener una mejor imagen como entidad. Por lo mismo que, se recomienda que el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones realicen sus actividades bajo las normativas emitidas por la Contraloría General de la República para poder disminuir los errores, prácticas indebidas, e inconsistencias encontradas actualmente en la mencionada área.
3. El área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, se ha visto afectada, por la falta de conocimiento sobre el control interno, y de la misma manera por la ausencia de presupuesto asignado para el personal idóneo y la respectiva implementación de Sistema de Control Interno. Por tanto, es recomendable que se realicen capacitaciones de sensibilización sobre el control a los colaboradores en general, para evitar las prácticas indebidas. También es de vital importancia hacer entender a los colaboradores, que el fin del control interno no es punitivo sino es una herramienta de gestión que ayuda a realizar una labor transparente, y ayudando al logro de sus objetivos.

4. Es importante tener actualizados los documentos de gestión, así como también replantear los objetivos establecidos por el área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones los cuales tengan una relación directa con los componentes del control interno, debido a que mediante lo mencionado, el área encargada va a tener plasmada una mejor visión, misión, un código de ética bien establecido, una apropiada delegación de responsabilidades, líneas de comunicación, realizar la respectiva supervisión de su propia labor, y un conocimiento en cuanto a los procesos administrativos a ejecutarse, como por ejemplo, el proceso que se realiza para la entrega de una licencia de conducir, ya sea cualquier tipo de categoría a solicitar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- Alvarez, J. (2015). Actos de corrupcion. En Auditoria Anticorrupcion (pág. 16). Lima: Pacifico Editores S.A.C.
- Alvarez, J. (2015). características de la corrupcion. En J. F. Alvarez Illanes, Auditoria Anticorrupcion (pág. 17). Lima: Pacifico editores S.A.C.
- Alvarez, J. (2015). Corrupcion. En J. F. Alvarez Illanes, Auditoria Anticorrupcion (pág. 13). Lima: Pacifico editores S.A.C.
- Alvarez, J. (2015). Fraude. En J. F. Alvarez Illanes, Auditoria Anticorrupcion (pág. 54). Lima: Pacifico Editores S.A.C.
- Alvarez, J. (2015). Marco conceptual de la corrupcion y el fraude. En J. F. Alvarez Illanes, Auditoria Anticorrupcion (pág. 11). Lima: Pacifico editores S.A.C.
- Alvarez, J. (2015). tipos de fraude. En J. F. Alvarez Illanes, Auditoria Anticorrupcion (pág. 55). Lima: Pacifico editores S.A.C.
- Argadoña, M. (2010). Aplicacion de normas y metodologias para la implementacion y evaluacion del sistema de control interno. En M. A. Argadoña Dueñas, Control interno y administracion de riegos en la gestion publica (pág. 15). Lima: Marketing Consultores S.A.
- Argadoña, M. (2010). Modernizacion de la gestion del Estado. En M. A. Argadoña Dueñas, Control interno y Administracion de riesgo en la gestion Publica (pág. 15). Lima: Marketing Consultores S.A.
- Argandoña, M.. (2010). sistema de control interno definicion y objetivos. En M. A. Argandoña Dueñas, control interno y administracion publica (pág. 97). lima: marketing consultores S.A.
- Augusto, B. (2005). Definir el tipo de investigacion. En B. T. Augusto, Metodologia de la Investigacion para Administracion y Economia (pág. 113). Colombia: Prentice Hall.
- Estupiñon, R. (2006). Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, Analisis de informe COSO I y II. En R. Estupiñon Gaitan, Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, Analisis de informe COSO I y II (pág. 20). Bogota-Colombia: Imagen editorial impresores.
- Fonseca, O. (2013). Control interno gubernamental. En O. Fonseca Luna, Sistemas de control interno para organizaciones (pág. 31). Lima: Publicidad & Matriz S.A.C.
- Fonseca, O. (2013). vision del control interno desde un helicoptero. En O. Fonseca Luna, Sistemas de control interno para organizaciones (pág. 13). Lima: Publicidad & Matriz S.A.C.
- Frisancho, M. (2016). El control gubernamental: control interno y control externo. En M. Frisancho Aparicio, La contraloria general de la republica y su participacion en el hallazgo e investigacion en los delitos de corrupcion de funcionarios (pág. 59). Lima: Pacifico editores S.A.C.



- Frisancho, M. (2016). El control gubernamental: control interno y control externo. En M. Frisancho Aparicio, La contraloría general de la república y su participación en el hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios (pág. 61). Lima: Pacífico editores S.A.C.
- Frisancho, M. (2016). La facultad de la contraloría general de la república para denunciar delitos de corrupción y peculado. En M. Frisancho Aparicio, La contraloría general de la república y su participación en el hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios (pág. 70). Lima: Pacífico editores S.A.C.
- Frisancho, M. (2016). La facultad de la contraloría para denunciar los delitos de peculado y corrupción de funcionarios que llegan a su conocimiento mediante las acciones de control. En M. Frisancho Aparicio, La contraloría general de la república y su participación en el hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios (pág. 74 y 75). Lima: Pacífico editores S.A.C.
- Frisancho, Manuel. (2016). El control interno gubernamental: control interno y control externo. En M. Frisancho Aparicio, La contraloría general de la república y su participación en el hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios (pág. 59 y 60). Lima: Pacífico editores S.A.C.
- Frisancho, Manuel. (2016). La facultad de la contraloría general de la república para denunciar delitos de corrupción y peculado. En M. Frisancho Aparicio, La contraloría general de la república y su participación en el hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios (pág. 69). Lima: Pacífico editores S.A.C.
- Vera, M. & Alvarez, J. F. (2009). Sistema de abastecimientos y la gestión de almacenes. En M. R. Vera Novoa, & J. F. Alvarez Illanes, Sistema de abastecimiento contrataciones del estado gestión de almacenes y control patrimonial (pág. 451). Lima: Instituto Pacífico S.A.C.
- Vera Novoa, M., & Alvares, J. F. (209). Objetivos. En M. Vera Novoa, & J. F. Alvares Illanes, Sistema de abastecimiento contrataciones del estado gestión de almacenes y control patrimonial (pág. 456). Lima: Instituto pacífico S.A.C.
- Vera, M., & Alvarez, J. (2009). Principales procesos técnicos de abastecimiento. En M. Vera Novoa, & J. F. Alvarez Illanes, sistema de abastecimiento contrataciones del estado gestión de almacenes y control patrimonial (págs. 452,453,454). Lima: Instituto pacífico S.A.C.

## **REVISTAS:**

- Actualidad Gubernamental. (2012). El sistema de control interno y la modernización del estado. Actualidad Gubernamental, II-1.
- Actualidad Gubernamental. (2014). Control interno en las entidades públicas. Actualidad Gubernamental, IX-1.
- Actualidad Gubernamental. (2014). Control interno en las entidades públicas. Actualidad Gubernamental, IX-3.
- Actualidad Gubernamental. (2014). principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno. Actualidad Gubernamental, IX-3.

Actualidad Gubernamental. (2014). principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno. Actualidad Gubernamental, IX-5.

Actualidad Gubernamental. (2014). Principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno. Actualidad Gubernamental, IX-1.

Actualidad Gubernamental. (2014). Principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno. Actualidad Gubernamental, IX-3, IX-4.

Actualidad Gubernamental. (2014). Principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno. Actualidad Gubernamental, IX-6.

### **PÁGINAS WEB:**

Kreston CSM. (22 de Junio de 2015). *La importancia del control interno para disminuir el riesgo de un fraude*. Obtenido de Victoria147: <https://www.victoria147.com/disminuye-fraude/>

La contraloria general de la Republica. (Sabado 14 de Mayo de 2016). *Implementacion del sistema de control interno en las entidades del estado*. Obtenido de El Peruano: [http://aplicaciones007.jne.gob.pe/sci/MarcoNormativo/Directiva\\_n\\_013\\_2016\\_CG\\_GPROD.pdf](http://aplicaciones007.jne.gob.pe/sci/MarcoNormativo/Directiva_n_013_2016_CG_GPROD.pdf)

Ministerio de Economia y Finanzas. (s.f.). *Aplicabilidad de las normas Internacionales sobre auditoria a las auditorias de los estados financieros de las empresas publicas*. Obtenido de Aplicabilidad de las normas Internacionales sobre auditoria a las auditorias de los estados financieros de las empresas publicas: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/no\\_oficializ/nic/guia2\\_aplicabilidad.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/nic/guia2_aplicabilidad.pdf)

Actualidad Empresarial. (Febrero de 2014). *principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno*. Obtenido de Actualidad Empresarial: [http://aempresarial.com/servicios/revista/64\\_52\\_HCLQSJFSJQPMQSFABRXAOXNPSXEYACALTTVZLFPBSSSKYSMP.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/64_52_HCLQSJFSJQPMQSFABRXAOXNPSXEYACALTTVZLFPBSSSKYSMP.pdf)

Actualidad Gubernamental. (2014). Control interno en las entidades publicas. *Actualidad Gubernamental*, IX-3.

Actualidad Gubernamental. (2014). principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno. *Actualidad Gubernamental*, IX-3.

Actualidad Gubernamental. (2014). principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno. *Actualidad Gubernamental*, IX-5.

- Actualidad Gubernamental. (2014). Principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno. *Actualidad Gubernamental*, IX-3, IX-4.
- Actualidad Gubernamental. (2014). Principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno. *Actualidad Gubernamental*, IX-6.
- Actualidad Gubernamental. (2014). Principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno. *Actualidad Gubernamental*, IX-1.
- Actualidad Gubernamental. (Febrero de 2014). *Principios, objetivos, componentes y normas del sistema de control interno*. Obtenido de [http://aempresarial.com/servicios/revista/64\\_52\\_HCLQSJFSJQPMDQSFABRXAOXNPSXEYACALTTVZLFPBSSSKYSMP.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/64_52_HCLQSJFSJQPMDQSFABRXAOXNPSXEYACALTTVZLFPBSSSKYSMP.pdf)
- Alvarez Illanes, J. F. (2015). Actos de corrupcion. En *Auditoria Anticorrupcion* (pág. 16). Lima: Pacifico Editores S.A.C.
- Alvarez Illanes, J. F. (2015). características de la corrupcion. En J. F. Alvarez Illanes, *Auditoria Anticorrupcion* (pág. 17). Lima: Pacifico editores S.A.C.
- Alvarez Illanes, J. F. (2015). Marco conceptual de la corrupcion y el fraude. En J. F. Alvarez Illanes, *Auditoria Anticorrupcion* (pág. 11). Lima: Pacifico editores S.A.C.
- Alvarez Illanes, J. F. (2015). tipos de fraude. En J. F. Alvarez Illanes, *Auditoria Anticorrupcion* (pág. 55). Lima: Pacifico editores S.A.C.
- Aparicio, M. F. (2016). El control interno gubernamental: control interno y control externo. En M. Frisancho Aparicio, *La contraloria general de la republica y su participacion en el hallazgo e investigacion en los delitos de corrupcion de funcionarios* (pág. 59 y 60). Lima: Pacifico editores S.A.C.
- Argadoña Dueñas, Marco Antonio. (2010). Modernizacion de la gestion del Estado. En M. A. Argadoña Dueñas, *Control interno y Administracion de riesgo en la gestion Publica* (pág. 15). Lima: Marketing Consultores S.A.
- Argandoña Dueñas, M. A. (2010). sistema de control interno definicion y objetivos. En M. A. Argandoña Dueñas, *control interno y administracion publica* (pág. 97). lima: marketing consultores S.A.
- Audidores, A. (2013). *Normativa intenacional de Auditoria*. Obtenido de Normativa intenacional de Auditoria: <https://aobaudidores.com/nias/>
- auditorsystem. (s.f.). *Auditoria y control de la seguridad de la informacion*. Obtenido de auditorsystem: <https://auditorsystemgrp1.weebly.com/cobit.html>

- Augusto, B. T. (2005). Definir el tipo de investigacion. En B. T. Augusto, *Metodologia de la Investigacion para Administracion y Economia* (pág. 113). Colombia: Prentice Hall.
- Colciencias. (s.f.). *Modelo estandar de control interno (MESI)*. Obtenido de Colciencias:  
<http://www.colciencias.gov.co/colciencias/control/oficiandecontrolinterno/modeloestandar>
- Contraloria. (s.f.). *La contraloria de la Republica*. Obtenido de La contraloria de la Republica:  
[https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html)
- Dueñas, M. A. (2010). Aplicacion de normas y metodologias para la implementacion y evaluacion del sistema de control interno. En M. A. Argadoña Dueñas, *Control interno y administracion de riegos en la gestion publica* (pág. 15). Lima: Marketing Consultores S.A.
- Empresarial, A. (Mayo de 2008). *Marco de control interno: Coso*. Obtenido de Actualidad Empresarial:  
[http://aempresarial.com/servicios/revista/158\\_11\\_YTZWIJUBNVJDPGDFPGSRSILTDRVWADYZXYVFHQHVLRYBXBGMIZ.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/158_11_YTZWIJUBNVJDPGDFPGSRSILTDRVWADYZXYVFHQHVLRYBXBGMIZ.pdf)
- España, I. d. (Mayo de 2013). *Control interno - Marco Integrado*. Obtenido de Control interno - Marco Integrado:  
[file:///C:/Users/pc%20daniela/Downloads/daniela/seminarito%20de%20tesis%20I/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](file:///C:/Users/pc%20daniela/Downloads/daniela/seminarito%20de%20tesis%20I/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)
- Estupiñon Gaitan, R. (2006). Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, Analisis de informe COSO I y II. En R. Estupiñon Gaitan, *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, Analisis de informe COSO I y II* (pág. 20). Bogota-Colombia: Imagen editorial impresores.
- Finanzas, M. d. (s.f.). *Ministerio de Economia y Finanzas(MEF)*. Obtenido de Ministerio de Economia y Finanzas(MEF):  
<http://www.minam.gob.pe/sistema-de-control-interno/control-interno/>
- Fonseca Luna, O. (2013). Control interno gubernamental. En O. Fonseca Luna, *Sistemas de control interno para organizaciones* (pág. 31). Lima: Publicidad & Matriz S.A.C.
- Fonseca Luna, O. (2013). vision del control interno desde un helicoptero. En O. Fonseca Luna, *Sistemas de control interno para organizaciones* (pág. 13). Lima: Publicidad & Matriz S.A.C.

- Frisancho Aparicio, M. (2016). El control interno gubernamental: control interno y control externo. En M. Frisancho Aparicio, *La contraloría general de la república y su participación en el hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios* (pág. 59-60). Lima: Pacífico editores S.A.C.
- Frisancho Aparicio, M. (2016). El control gubernamental: control interno y control externo. En M. Frisancho Aparicio, *La contraloría general de la república y su participación en el hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios* (pág. 59). Lima: Pacífico editores S.A.C.
- Frisancho Aparicio, M. (2016). El control gubernamental: control interno y control externo. En M. Frisancho Aparicio, *La contraloría general de la república y su participación en el hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios* (pág. 61). Lima: Pacífico editores S.A.C.
- Frisancho Aparicio, M. (2016). La facultad de la contraloría general de la república para denunciar delitos de corrupción y peculado. En M. Frisancho Aparicio, *La contraloría general de la república y su participación en el hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios* (pág. 70). Lima: Pacífico editores S.A.C.
- Frisancho Aparicio, M. (2016). La facultad de la contraloría para denunciar los delitos de peculado y corrupción de funcionarios que llegan a su conocimiento mediante las acciones de control. En M. Frisancho Aparicio, *La contraloría general de la república y su participación en el hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios* (pág. 74 y 75). Lima: Pacífico editores S.A.C.
- Frisancho Aparicio, Manuel. (2016). La facultad de la contraloría general de la república para denunciar delitos de corrupción y peculado. En M. Frisancho Aparicio, *La contraloría general de la república y su participación en el hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios* (pág. 69). Lima: Pacífico editores S.A.C.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015). *COSO MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL DE UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL INTERNO*. Obtenido de COSO MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL DE UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL INTERNO: file:///C:/Users/pc%20daniela/Downloads/daniela/seminarito%20de%20tesis%20I/COSO-Sesion1.pdf
- Gubernamental, A. (2014). Control interno en las entidades públicas. *Actualidad Gubernamental*, IX-1.
- Gubernamental, Actualidad. (2012). El sistema de control interno y la modernización del estado. *Actualidad Gubernamental*, II-1.

- Humanos, M. d. (s.f.). *Sistema de Control Interno-MINJUSDH*. Obtenido de Ministerio de Justicia y Derechos Humanos: <https://www.minjus.gob.pe/sistema-de-control-interno/>
- Illanes, J. F. (2015). Corrupcion. En J. F. Alvarez Illanes, *Auditoria Anticorrupcion* (pág. 13). Lima: Pacifico editores S.A.C.
- Illanes, J. F. (2015). Fraude. En J. F. Alvarez Illanes, *Auditoria Anticorrupcion* (pág. 54). Lima: Pacifico Editores S.A.C.
- Illanes, J. F. (2016). Sistema nacional de abastecimiento. En J. F. Alvarez Illanes, *Manual de procedimientos administrativos operativos (MAPRO)*. (págs. 46,47,48,49). Lima: Pacifico Editores S.A.C.
- Mamani Mamani, D. L. (2015). *Incidencia del control interno en la gestion del area de almacen en la municipalidad provincial de puno, 2012-2014*. Obtenido de Universidad Nacional del Antiplano: <file:///C:/Users/pc%20daniela/Downloads/daniela/seminarito%20de%20tesis%20l/tesis%20de%20puno.pdf>
- MIMDES-Ministerio de la mujer y desarrollo social. (s.f.). *Manual de organizaciones y funciones oficina de Logistica*. Obtenido de Manual de organizacion y funciones oficina general de planificacion y presupuesto oficina de organizacion y metodos: [file:///C:/Users/pc%20daniela/Downloads/daniela/seminarito%20de%20tesis%20l/10\\_1\\_Logistica\\_final.pdf](file:///C:/Users/pc%20daniela/Downloads/daniela/seminarito%20de%20tesis%20l/10_1_Logistica_final.pdf)
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (s.f.). *Sistema de control interno-MINJUSDH*. Obtenido de Ministerio de Justicia y Derechos Humanos: <https://www.minjus.gob.pe/sistema-de-control-interno/>
- Modelococo. (s.f.). *Modelo coco*. Obtenido de Modelococo: <http://modelococo.blogspot.pe/2014/05/informe-coco.html>
- Noticias, r. d. (6 de setiembre de 2011). *Auditoria, contabilidad & economia*. Obtenido de Noticias, reflexiones de auditoria, contabilidad y economia en Chile: <https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>
- Pontificia Universidad Catolica del Peru. (s.f.). *Beneficios de un sistema de control interno*. Obtenido de Pontificia Universidad Catolica del Peru: <http://calidad.pucp.edu.pe/articulos/3-beneficios-de-un-sistema-de-control-interno>
- Poveda, Gamboa. (2016). *Importancia del control interno en el sector publico*. Obtenido de Revista Publicando: <https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/316>
- propia, f. (s.f.).

- Republica, C. G. (2000). *Manual de Auditoria Gubernamental* . Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/dgp/Didp\\_con.nsf/570AB120ECA89F4F05257AC5005CE698/%24FILE/107152.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/dgp/Didp_con.nsf/570AB120ECA89F4F05257AC5005CE698/%24FILE/107152.PDF)
- Republica, C. G. (s.f.). *Control interno*. Obtenido de Contraloria general de la Republica:  
[https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html)
- Republica, L. C. (2016). *Control Interno*. Obtenido de La Contraloria General de la Republica:  
[http://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/3\\_CONTROL\\_INTERNO\\_2016.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf)
- SENASA. (30 de Octubre de 2008). *Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG* . Obtenido de Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG : [https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/24/Guia\\_para\\_la\\_implementacion\\_del\\_sistema\\_de\\_CI\[1\].pdf](https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/24/Guia_para_la_implementacion_del_sistema_de_CI[1].pdf)
- Serrano Caviedes, Cristian. (17 de setiembre de 2013). *Contrataciones del estado-decreto legislativo numero 1017*. Obtenido de Logistica en los sectores privado, publico y social:  
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/cristianserrano/2013/09/17/log-stica-sector-p-blico-ley-de-contrataciones-del-estado/>
- Sistemas de abastecimientos y la gestion de almacenes. (19 de febrero de 2011). *Sistemas de abastecimientos y la gestion de almacenes*. Obtenido de Agubernamental:  
[http://www.agubernamental.org/web/libro\\_online/libro/2011-02-19\\_1\\_sistemadeabastecimiento.pdf](http://www.agubernamental.org/web/libro_online/libro/2011-02-19_1_sistemadeabastecimiento.pdf)
- Vera Novoa, M. R., & Alvarez Illanes, J. F. (2009). Sistema de abastecimientos y la gestion de almacenes. En M. R. Vera Novoa, & J. F. Alvarez Illanes, *Sistema de abastecimiento contrataciones del estado gestion de almacenes y control patrimonial* (pág. 451). Lima: Instituto Pacifico S.A.C.
- Vera Novoa, M., & Alvares Illanes, J. F. (209). Objetivos. En M. Vera Novoa, & J. F. Alvares Illanes, *Sistema de abastecimiento contrataciones del estado gestion de alamcenes y control patrimonial* (pág. 456). Lima: Instituto pacifico S.A.C.
- Vera Novoa, M., & Alvarez Illanes, J. F. (2009). Principales procesos tecnicos de abastecimiento. En M. Vera Novoa, & J. F. Alvarez Illanes, *sistema de abastecimiento contrataciones del estado gestion de almacenes y control patrimonial* (págs. 452,453,454). Lima: Instituto pacifico S.A.C.





## **ANEXOS**

### **ANEXO N°1**

#### **RELACIÓN DE EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL CON VEHÍCULOS M2 O MINIVAN QUE CUENTAN CON AUTORIZACIÓN**

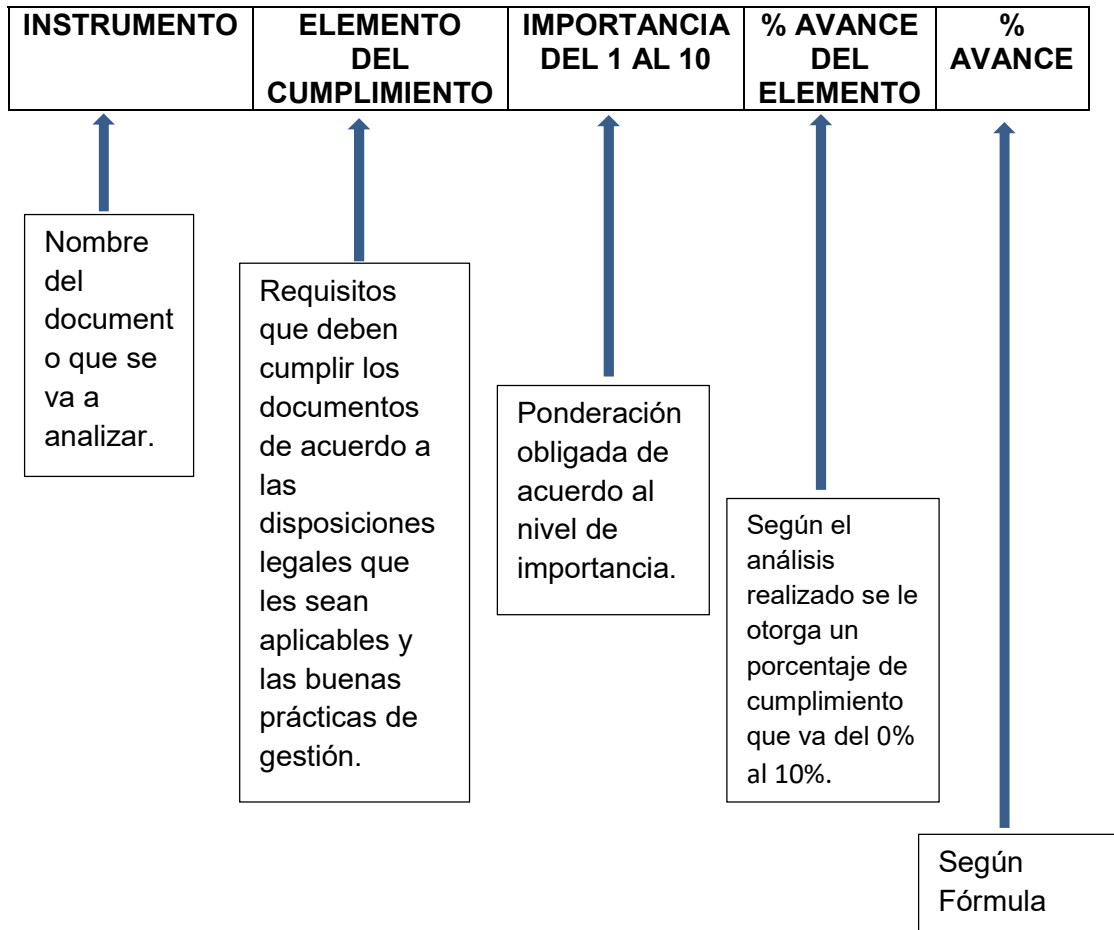
<b>N°</b>	<b>AÑO</b>	<b>N° RUC</b>	<b>N° RESOLUCIÓN</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>FECHA</b>	<b>MOTIVO</b>	<b>RTA</b>	<b>FLOTA ACTUAL UNIDAD</b>	<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>
1	2011	20454324910	RGR. 413-2011 GRA/GRTC	Emp. de Transportes Valle Hermosa de Tambo SRL	14/12/2011	Apelación contra RSG 2284-2011 SGTT	Aqp – Valle de Tambo	48	Clemente Mamani Condori
2	2012	20454108206	R.S.G. 327-2012 GRA/GRTC-SGTT	Empresa de Transportes Camaná El Alto SA	07/03/2012	Autorización	Camaná – El Pedregal	21	Cesar Augusto Gutierrez Fernadez
3	2013	20454848668	RGR. 91-2013 GRA/GRTC	Lorentz Vita SRL	08/04/2013	Apelación contra RSG 484-2013 SGTT	Camaná - Atico	10	Joel Ysac Quispe Pérez
4	2015	20327440013	RS.G. 111-2015 GRA/GRTC – SGTT	Empresa de Transportes Primor SRL	02/03/2015	Autorización	Aqp- El Pedregal Secciones B y C	2	Javier Pastor Velarde Galdos
5	2015	20539579356	R.S.G. 190-2015 GRA/GRTC-SGTT	Empresa de Transportes Peru Bus Kley SAC	31/03/2015	Autorización	Aqp-Quilca-Mollendo	77	Mary Lucelia Rivera Cárdenas
6	2015	20455426295	R.S.G. 280-2015 GRA/GRTC-SGTT	G&R Peruvian Roads	21/05/2015	Autorización	Aqp-Tapay	11	Helar Ángel Arotaype Ramos
7	2015	20600263316	R.S.G. 384-2015 GRA/GRTC-SGTT	Tpurs Sigwas SA	08/06/2015	Autorización	Santa Rita de Sigwas – El Pedregal	5	Laura Apaza Antonio Lucas
8	2015	20454108206	R.S.G. 407-2015 GRA/GRTC-SGTT	Empresa de Transportes Camana El Alto SA	24/07/2015	Autorización	Huacapuy . Arequipa	25	Cesar Augusto Gutierrez Fernandez
9	2015	20455935173	R.S.G. 415-2015 GRA/GRTC-SGTT	Empresa de Transportes Turnee SRL	31/07/2015	Autorización	Aqp-Bello Horizonte	27	Juan Llallacachi Rimachi
10	2015	20558334861	R.S.G. 663.2015 GRA/GRTC-SGTT	Empresa de Transporte y Turismo Babilcor SRL	21/12/2015	Autorización	Aqp-Bello Horizonte	39	Ludgardo Vilca Apaza
11	2016	20326783197	R.S.G. 35-2016 GRA/GRTC-SGTT	Transportes Caminos del Inca SRL	28/01/2016	Autorización	Huacapuy.A qo	28	Marco Antonio Quispe Zapana
12	2016	29455935173	R.S.G. 54-2016 GRA/GRTC-SGTT	Empresa de Transporte de Turnee SRL	05/02/2016	Autorización	Aqp-Pucchun	14	Juan Llallacachi Rimachi
13	2016	20600263316	R.S.G. 607-2016 GRA/GRTC-SGTT	Tours Sigwas SA	05/12/2016	Autorización	Chuquibamb a-El Pedregal	5	Laura Apaza Antonio Lucas
14	2016	20600368011	R.S.G. 652-2016 GRA/GRTC-SGTT	Terra Nova Sur Express S.A.C.	26/12/2016	Autorización	Aqp-Cocachacra	10	Rosa Luz Sammillan Infantes
15	2017	20539576098	R.S.G 44-2017 GRA7GRTC-SGTT	Kanax Adventure E.I.R.L.	10/02/2017	Autorización	Cocachacra Aqp (Via Fiscal)	6	Silvia Concepción Herrera Zavalaga

16	2017	20539628314	R.S.G. 54-2017 GRA/GRTC-SGTT	Empresa de Transporte Molissa SAC	23/02/2017	Autorización	Aqp-Yanque	6	Kimberly Yesenia Supo Santillan
17	2017	20326783197	R.S.G. 73-2017 GRA/GRTC-SGTT	Transportes Caminos del Inca S.R.L	13/03/2017	Autorización	Chivay-El Pedregal	45	Marco Antonio Quispe Zapana
18	2017	20455804311	R.S.G. 94-2017 GRA/GRTC	Pacífico Tour & Servicios Generales S.R.L (*)	19/04/2017	Autorización	Cocachacra-Aqp	3	Edilberto Lenin Bellido Macedo
19	2017	20601659965	R.S.G. 116-2017 GRA/GRTC	Inka Tours Majes S.A.	23/05/2017	Autorización	Santa Rita de Sigwas-El Pedregal	6	Angel Valeriano Mamani
20	2017	20558281996	R.S.G. 336-2017 GRA/GRTC	Empresa de Transportes Estrella de Oro SRL	13/12/2017	Autorización	El Pedregal-Chivay	11	Walter Walberto Ponce Arece
21	2018	20601558890	R.S.G. 005-2018 GRA/GRTC	Unión Costanera Vip SAC	09/01/2018	Autorización	Aqp-Punta de Bombón (Vía Fiscal)	13	Bernardo Samuel Arisaca Chumbes
22	2018	20600022190	R.S.G. 007-2018 GRA/GRTC	Empresa de Transportes Turismo La Flecha SRL	10/01/2018	Autorización	Cocachacra-Arequipa	3	Robert Mamani Puma
23	2018	20455804311	R.S.G. 012-2018 GRA/GRTC	Pacifico Tour & Servicios Generales S.R.L.	16/01/2018	Autorización	Aqp-Punta de Bombón (Vía Fiscal)	11	Edilberto Lenin Bellido Macedo
24	2018	20539342438	R.S.G. 094-2018 GRA/GRTC	Emp. de Transp. Super Rápido Nueva Flecha SA.	23/03/2018	Autorización	Aqp-Punta de Bombón (Vía Fiscal)	7	German Guillen Bustamante
25	2018	20602745393	R.S.G. 124-2018 GRA/GRTC	Nueva Flecha Plus SRL	24/04/2018	Autorización	Aqp-Camaná (Vía Costanera)	8	Cahui Parillo Emeterio
26	2018	20603051719	R.S.G. 171-2018 GRA/GRTC	Transporte y Turismo Valle de los Volcanes SAC	14/06/2018	Autorización	Aqp-Camaná (Vía Costanera)	3	Ramos Apaza Jose
27	2018	20603330103	R.S.G. 324-2018 GRA/GRTC	Correcaminos del Sur SAC	21/08/28421 018	Autorización	Chivay.El Pedregal	3	Vito Ccotohuanca Laguna
28	2018	20454628544	R.S.G. 333-2018 GRA/GRTC	Servicios Turísticos Estrella SRL	05/09/2018	Autorización	Aqp-Punta de Bombón	4	Richard Meneses Quipe
29	2018	2060078421	R.S.G. 363-2018 GRA/GRTC	Empresa de Transportes E&E SRL	28/09/2018	Autorización	Aqp-Camaná (Vía Costanera)	6	Rafael Antonio Estefanero Choque
30	2018	20532742006	R.S.G. 363-2018 GRA/GRTC	Empresa de Transportes y Turismo Milkar SRL	15/10/2018	Autorización	Aqp-Punta de Bombón (Vía Fiscal)	3	Israel Ascencio Leon
31	2018	20602337511	R.S.G. 403-2018 GRA/GRTC	Rápido VIP Camaná SAC	26/10/2018	Autorización	Viraco-El Pedregal	2	Juan Laqui Ayma
32	2018	20600768329	R.S.G. 428-2018 GRA/GRTC	Costanera Buss SAC	27/11/2018	Autorización	Aqp-Punta de Bombón	4	Marisol Deza Quispe
33	2018	20326783197	R.S.G. 472-2018 GRA/GRTC	Transportes Caminos del Inca SRL	14/12/2018	Autorización	Aqp-Punta de Bombón (Vía Fiscal)	3	Marco Antonio Quispe Zapana
34	2018	20600796829	R.S.G. 473-2018 GRA/GRTC	Empresa de Transportes VIP Costeño SRL	14/12/2018	Autorización	Aqp-Punta de Bombón (Vía Fiscal)	4	Miguel Angel Navarrete Rojas
<b>TOTAL</b>								<b>473</b>	

Fuente Elaboración propia

## ANEXO 2

### FORMATO PARA EL ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE GESTIÓN



Fórmula Aplicada:

$$\% \text{ Avance del documento} = \frac{\sum [\text{Importancia} \times \% \text{ del avance}]}{\sum [\text{importancia}]}$$

### **ANEXO 3**

A continuación, se muestran unos cuadros sobre los instrumentos de gestión, relacionados a la gestión para los respectivos resultados que aportan a la implementación del sistema de control interno.

#### **REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES - ROF**

INSTRUMENTO		ELEMENTO DEL CUMPLIMIENTO	IMPORTANCIA DEL 1 AL 10%	% AVANCE DEL ELEMENTO	% AVANCE
Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	1	Su formulación es concordante con los lineamientos establecidos en la normativa vigente.			
	2	Su aprobación es concordante con los lineamientos establecidos en la normativa vigente.			
	3	Se observan las disposiciones sobre creación, organización y funciones contenidas en las normas que regulan el proceso de descentralización y modernización de la gestión del Estado.			
	4	Se ha diseñado la organización con criterios de simplicidad y flexibilidad que permitan el cumplimiento de los fines de la Entidad con mayores niveles de eficiencia y una mejor atención al ciudadano.			
	5	Se ha observado el principio de especialidad conforme al cual se deben integrar las funciones afines y eliminar posibles conflictos de competencia y cualquier duplicidad de funciones entre sus órganos y unidades orgánicas o con otras entidades de la administración pública.			
	6	Se observa el principio de legalidad de las funciones.			
	7	Todas las funciones y competencias que las normas sustantivas establecen, han sido recogidas y asignadas a algún órgano de la Entidad.			
	8	Cuida la coherencia entre la asignación de competencias y rendición de cuentas. Se tiene claramente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones.			
	9	Tiene informe técnico y legal que los sustenta.			
	10	Tiene informe previo que verifica el cumplimiento de los requisitos.			

Fuente : Contraloría general de la república

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)**

INSTRUMENTO		ELEMENTO DEL CUMPLIMIENTO	IMPORTANCIA DEL 1 AL 10%	% AVANCE DEL ELEMENTO	% AVANCE
Manual de Organización y Funciones (MOF)	1	Concordante con el ROF.			
	2	Coincidencia de los cargos con los indicados en el CAP.			
	3	Se asignan las funciones con claridad.			
	4	Existe segregación de funciones.			

Fuente : Contraloría general de la republica

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (MAPRO)**

INSTRUMENTO		ELEMENTO DEL CUMPLIMIENTO	IMPORTANCIA DEL 1 AL 10%	% AVANCE DEL ELEMENTO	% AVANCE
Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO)	1	Se encuentra actualizado.			
	2	Se han identificado claramente los procesos y procedimientos.			
	3	Concordante con la normativa y metodología vigente para su elaboración.			
	4	Concordante con los lineamientos de modernización de la gestión pública.			
	5	Contiene los procedimientos estratégicos de línea y de apoyo, es decir, los procedimientos internos y externos contemplados en el TUPA.			

Fuente : Contraloría general de la republica

**TEXTO ÚNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (TUPA)**

<b>INSTRUMENTO</b>		<b>ELEMENTO DEL CUMPLIMIENTO</b>	<b>IMPORTANCIA DEL 1 AL 10%</b>	<b>% AVANCE DEL ELEMENTO</b>	<b>% AVANCE</b>
Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)	<b>1</b>	Formulado de acuerdo a los Lineamientos para la elaboración y aprobación del TUPA establecidos en la normativa vigente.			
	<b>2</b>	Antigüedad no supera los dos años según normativa vigente.			
	<b>3</b>	Contiene Procedimientos en los que se aplica el Silencio Positivo.			
	<b>4</b>	Contiene Procedimientos en los que se aplica el Silencio Negativo.			
	<b>5</b>	Los procedimientos han sido material de simplificación administrativa.			
	<b>6</b>	Los procedimientos contemplan pluralidad de instancias.			
	<b>7</b>	Los plazos son proporcionales al tipo de Trámite.			
	<b>8</b>	Asigna áreas responsables de cada trámite.			
	<b>9</b>	Aprobado por autoridad competente.			
	<b>10</b>	El cálculo de costos se ha realizado con la metodología de determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, aprobada con (Consignar normativa vigente).			

Fuente : Contraloría general de la republica

## **ANEXO 4**



### **Cuestionario de la influencia del control interno en el área de Licencias de Conducir en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Arequipa.**

<b>Componentes del control interno a evaluar</b>	<b>N° de preguntas</b>
<b>Ambiente de control</b>	5
<b>Evaluación de Riegos</b>	5
<b>Actividades de control</b>	5
<b>Información y comunicación</b>	5
<b>Monitoreo</b>	5
<b>Total</b>	25

<b>Opción de respuesta</b>	<b>Descripción de la respuesta</b>
<b>Si</b>	La actividad se cumple, se tendrá que describir la documentación de soporte.
<b>Si parcialmente</b>	La actividad se cumple pero con dificultad, se tendrá que explicar porque es complicado cumplir la actividad.
<b>No</b>	La actividad no se cumple y se requiere establecer y describir acciones de mejora según su opinión.

Fuente : Contraloría general de la republica

El presente cuestionario se desarrolló en base de los cinco componentes del control Interno:

**Fuente: Elaboración propia**

PREGUNTAS	RESPUESTA	
	SI	No
1. ¿En el área de Licencias de Conducir se difunde el código de ética profesional?		
2. ¿Se siente Identificado en la institución donde labora?		
3. ¿En su institución se difunde la misión y Visión?		
4. ¿Su labor cumple según un Manual de Organizaciones o algún soporte técnico?		
5. ¿Conoce los principales procesos a cargo de su área?		
6. ¿Se promueve una cultura de administración de riegos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos administrativos?		
7. ¿Realiza la evaluación de riegos en los principales procesos?		
8. ¿En los principales procesos que se realiza en el área considera la posibilidad de errores o fraude?		
9. ¿Actualmente cuentan con una matriz de riesgos para sus principales procesos?		
10. ¿Los principales procesos administrativos cuentan con un plan de contingencias?		
11. ¿La entidad define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de errores en los principales procesos del área?		
12. ¿Los recursos financieros, materiales y tecnológicos del área se encuentran debidamente resguardados?		
13. ¿El Texto Único de Procesos Administrativos se encuentra actualizado al día de hoy?		
14. ¿Realizan actividades de control para el desarrollo del Manual de Organización y Funciones?		
15. ¿Evalúan consecutivamente la efectividad del control interno que se lleva en sus principales operaciones?		
16. ¿En el área de Licencias de conducir tienen formalmente establecidas líneas de comunicación e información, para difundir las metas, objetivos de la presente área?		
17. ¿Existen medios que faciliten la comunicación interna, como correos electrónicos, periódicos murales de las operaciones realizadas por el área?		
18. ¿Evalúan la efectividad de las líneas de comunicación e información entre las áreas operativas de la entidad?		
19. ¿Los medios de comunicación implementados por la institución facilitan la toma de decisiones?		
20. ¿La entidad ha determinado los colaboradores que son responsables de obtener y transmitir información que permita el monitoreo de sus operaciones?		
21. ¿Se brinda documentación fidedigna y oportuna al Órgano de control Institucional (OCI)?		
22. ¿El área realiza evaluaciones continuas para determinar el grado de errores en las operaciones administrativas?		
23. ¿Comunica las deficiencias que existen en los procesos administrativos del área de licencias de conducir para aplicar medidas disciplinarias?		
24. ¿El Órgano de Control Institucional supervisa los procesos administrativos del área de licencias de conducir?		
25. ¿La Gerencia monitorea las actividades realizadas por el personal, especialmente a los evaluadores designados en el día en el momento de la realización del examen?		



## **ANEXO 5**



### **CUESTIONARIO**

1. Nosotras sabemos que ustedes manejan el TUPA, ¿en qué consiste y cómo lo utilizan?
2. ¿Los procesos administrativos realizados por los trabajadores se ejecutan mediante un Manual de Organizaciones y Funciones?
3. ¿Quién ejecuta las políticas de ética en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones?
4. ¿Quién evalúa el control interno en la entidad?
5. ¿Usted sabe cuáles son las Normas del Control Interno de la entidad?
6. ¿Conoce y practica usted y sus servidores los tres principios fundamentales del control interno que es el Autocontrol (Capacidad que tiene cada trabajador de evaluar su trabajo), Autogestión (Competencia que tiene la institución para desarrollar la correcta gestión administrativa delegada por la Constitución o las Normas Legales) y Autorregulación (Facultad que tiene toda la institución para reglamentar y evaluar sus procesos con la finalidad de mejorar y hacer más transparente sus acciones)?
7. ¿Con cuanto personal cuenta en el área de licencias de conducir?
8. ¿El personal tiene la capacidad y entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado?
9. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones realizadas por el área de licencias de conducir?
10. ¿Quién autoriza las licencias de conducir? ¿Existen políticas y procedimientos para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico sobre las operaciones que desarrolla el área de licencias de conducir?
11. ¿Existe una inducción para todos los trabajadores sobre el compromiso ético, según su cargo?
12. ¿Cuáles son los procedimientos para otorgar una licencia de conducir?

13. ¿Alguna vez ha detectado incidencias por parte de los trabajadores en el proceso, procedimiento y actividades realizadas a su función? Y si la respuesta es un sí, ¿nos podría dar un ejemplo?
14. ¿La entidad ha implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes en los procesos de mayor envergadura?
15. ¿Qué es un empadronamiento vehicular y cuál es su procedimiento?
16. ¿Cuántas unidades se encuentran registradas actualmente?
17. ¿Tendría usted un aproximado de cuantos vehículos salen y entran de la ciudad de Arequipa al día?
18. Un tema relacionado que se habla hoy en día, que es la corrupción, ¿por qué cree usted que podría haber errores y/o irregularidades en la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones?

## ANEXO N°5

### PREGUNTAS GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Las siguientes preguntas sirven de guía u orientación para identificar los riesgos que pueden afectar negativamente la provisión del producto priorizado.



Fuente : Contraloría general de la republica

## ANEXO N°6

### CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN DE RIESGOS

#### 1. FORMULA PARA DETERMINAR EL VALOR DEL RIESGO:

Para la determinación de valor del riesgo se debe utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Valor del riesgo (Vr)} = Po \times I$$

Donde:

Vr: Valor del riesgo

Po: Probabilidad de ocurrencia del riesgo

I: Impacto del riesgo

#### Valores para determinar la probabilidad del riesgo

NIVEL	VALOR
Baja	4
Media	6
Alta	8
Muy Alta	10

Fuente : Contraloría general de la republica

Para determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo (Po), debe efectuarse la siguiente pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia del riesgo en el producto priorizado?

#### Valores para determinar la probabilidad del riesgo

NIVEL	VALOR
Bajo	4
Medio	6
Alto	8
Muy Alto	10

Fuente : Contraloría general de la republica

Para determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo (Po), debe efectuarse la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto del riesgo en el cumplimiento del objetivo del producto priorizado?

## 2. MAPA DE RIESGOS:

En base a los valores utilizados para determinar la probabilidad e impacto, se construye una matriz que permite visualizar los distintos niveles de riesgo por colores. Esta herramienta es denominada como el mapa de riesgos.

### IMPACTO

		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
		4	6	8	10
Muy Alta	10	40	60	80	100
Alta	8	32	48	64	80
Media	6	24	36	48	60
Baja	4	16	24	32	40

Fuente : Contraloría general de la republica

## 3. VALORES Y NIVELES DEL RIESGO POR INTERVALOS:

Para determinar el nivel de riesgo por intervalo, debe efectuarse la siguiente pregunta: ¿A qué intervalo pertenece el valor del riesgo obtenido?

RB	RM	RA	RMA
(Riesgo Bajo)	(Riesgo Medio)	(Riesgo Alto)	(Riesgo Muy Alto)
16-24	32-40	48-64	80-100

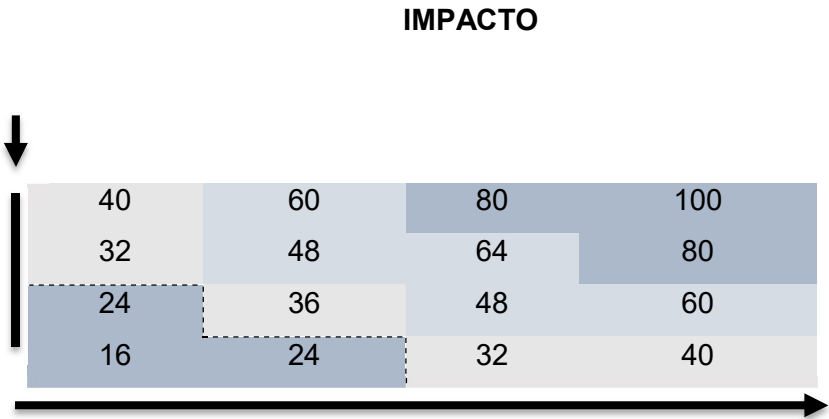
Fuente : Contraloría general de la republica

**ANEXO N°7**

**TOLERANCIA AL RIESGO**

**1. PARA ENTIDADES DEL GRUPO 1**

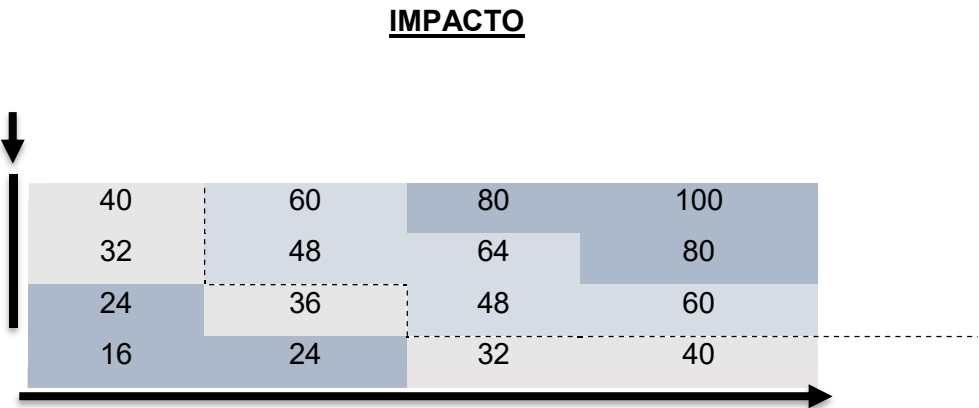
Las entidades que se encuentran en el Grupo 1 deben asegurar al menos la adopción de controles para reducir los riesgos que se encuentran en los niveles medio, alto y muy alto.



Fuente : Contraloría general de la republica

**2. PARA ENTIDADES DE LOS GRUPOS 2 Y 3**

Las entidades que se encuentran en los Grupos 2 y 3 deben asegurar al menos la adopción de controles para reducir los riesgos que se encuentran en los niveles alto y muy alto.



Fuente : Contraloría general de la republica

## ANEXO N°8

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Entidad:

Objetivo:

Identificación de riesgos		Valorización de Riesgos		
Productos Priorizados	Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo

Fuente : Contraloría general de la republica

## ANEXO N°9

### REPORTE DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN ANUAL

#### 1. SECCION MEDIDAS DE REMEDIACIÓN

Eje	Deficiencias del SCI	Determinación de medidas de remediación						Estado de la Medida de Remediación
		Medida de remediación (1)	Órgano o Unidad Orgánica Responsable	Plazo de Implementación		Medios de Verificación	Comentarios u Observaciones	
				Fecha de Inicio	Fecha de Término			

Fuente : Contraloría general de la republica

#### 2. SECCIÓN MEDIDAS DE CONTROL

Productos Priorizados	Riesgos Identificados	Determinación de medidas de control						Estado de la Medida de Control
		Medida de control (2)	Órgano o Unidad Orgánica Responsable	Plazo de Implementación		Medios de Verificación	Comentarios u Observaciones	
				Fecha de Inicio	Fecha de Término			

Fuente : Contraloría general de la republica



### 3. PROBLEMÁTICA Y RECOMENDACIONES DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Problemática	Recomendaciones de Mejora (4)

(1) Cada medida de remediación puede contener más de una acción que la entidad/dependencia debe implementar para superar la deficiencia, pueden ser establecidas por hitos, etapas, entre otros.

(2) Cada medida de control puede contener más de una acción que la entidad/dependencia debe implementar para reducir el riesgo, pueden ser establecidas por hitos, etapas, entre otros.

(3) Listar todos los factores, hechos o situaciones que limitaron, impidieron, o dificultaron la implementación de los 3 ejes de SCI.

(4) Por cada problemática listada, recomendar una medida, acción o decisión que permita solucionar dicha problemática.

## ANEXO N°10

### METODOLOGÍA PARA EL CÁLCULO DEL GRADO DE MADUREZ

#### 1. VALORES PARA CALIFICAR LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

Los valores para calificar (V) son 0,1 o 2, según se puede ver en el ejemplo que se muestra en el siguiente cuadro:

Fuente : Contraloría general de la republica

PRINCIPIO	PREGUNTA	CLASIFICACIÓN		
		0	1	2
Principio 2: El órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del citado sistema.	¿Al menos hay un funcionario o servidor público que se dedique permanentemente a la implementación del SCI en la Entidad/Dependencia?	No	Parcialmente	Si

## ANEXO N°11

### REPORTE DE EVALUACIÓN ANUAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

N°	EJE	COMPONENTE	PREGUNTA	RESPUESTA

PUNTAJE TOTAL	
---------------	--

GRADO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
---	--

Fuente : Contraloría general de la republica

### ANEXO N°12: MECANISMOS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DEL SCI

#### - HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El análisis de la información recopilada permite identificar las debilidades de control que presente el SCI de la entidad, en relación con los componentes del SCI.

Para ello, se recomiendan algunas herramientas que van a facilitar el análisis de la información, las cuales podrán ser utilizadas en forma individual o combinada, tales como las que se señalan en el cuadro siguiente:

1. PRUEBAS SELECTIVAS
Permiten simplificar la labor total de evaluación mediante la selección de muestras que a juicio del evaluador sean representativas del alcance total de la revisión.
Es factible también que se puedan aplicar técnicas de muestreo con la finalidad de obtener una selección adecuada. A la muestra seleccionada se le aplicarán pruebas con la finalidad de identificar las debilidades de control

<p>respectivas. Por ejemplo, de todos los procesos que tiene la entidad se deberán seleccionar algunos. De existir debilidades en éstos, se podrá concluir sobre el resto del universo.</p>
<p><b>2. ENTREVISTAS:</b></p>
<p>La entrevista es una de las fuentes primarias de información para la obtención de información sobre políticas de control que podrían estar pendientes de implementación. Las entrevistas podrán ser desarrolladas a nivel personal o grupal.</p>
<p><b>3. ENCUESTAS:</b></p>
<p>Las encuestas son útiles para obtener información estadística sobre una muestra representativa de las unidades de información seleccionadas (técnicos, analistas, especialistas, jefes, gerentes, directores, entre otros) que componen el universo de evaluación. La información que se obtenga como resultado de su aplicación podrá ser organizada de forma cuantitativa y cualitativa.</p> <p>El análisis de esta información permite obtener debilidades de Control Interno que no se hayan podido identificar mediante pruebas o revisiones selectivas. Por ejemplo, se puede desarrollar encuestas de percepción a los funcionarios y servidores públicos de la entidad sobre el funcionamiento del SCI en la entidad; los mismo que podrán brindar información sobre el deficiente funcionamiento de algunos controles establecidos por la entidad.</p>
<p><b>4. CUESTIONARIOS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN:</b></p>
<p>El desarrollo de cuestionarios y listas de verificación será con base en criterios, normas de control, buenas prácticas y otros aspectos adicionales que el evaluador considere que la entidad deba cumplir.</p> <p>La información que se obtenga como resultado de la aplicación de estas herramientas podrá ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Validada a través de pruebas de verificación</li> <li>○ Analizada a través de técnicas cualitativas y cuantitativas.</li> </ul> <p>Los cuestionarios y listas de verificación deberán ser desarrollados con apoyo de todas las unidades, gerencias y jefaturas de la entidad.</p>

Fuente : Contraloría general de la republica

## IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Finalmente, tomando en consideración el análisis efectuado a la entidad con respecto a los componentes de SCI, se podrá mostrar los resultados de forma agrupada, por cada componente, identificando las debilidades y fortalezas.

### FORMATO DE ANÁLISIS DE COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

COMPONENTES DEL SCI	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Ambiente de Control		
Evaluación de Riesgos		
Actividades de Control		
Información y Comunicación		
Supervisión		

### ANEXO N°12: MATRIZ DE VINCULACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SCI CON LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN O PRÁCTICAS DE GESTIÓN

A continuación, se desarrollan detalladamente cada uno de los componentes del SCI y se proponen herramientas, políticas y buenas prácticas de control que las entidades pueden implementar por cada componente, tomando en cuenta la naturaleza de sus operaciones, para la implementación o adecuación del SCI.

#### 1. Componente: AMBIENTE DE CONTROL

La importancia de este componente radica en el establecimiento de una cultura de Control Interno, mediante el ejercicio de lineamientos y conductas apropiadas. El ambiente de control es la base que sostiene a los demás componentes del SCI. Si un sólido ambiente de control el adecuado establecimiento de los demás componentes resulta ineficaz, tal como en toda buena construcción es fundamental colocar buenos cimientos, ya que sin ellos sería imposible que una construcción sea estable y duradera.

Componente: Ambiente de Control	
Principios	Documento de Gestión/Evidencias de Cumplimiento
	Acta de compromiso suscrita.

<b>1. La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.</b>	Acta de charla de Sensibilización sobre el Sistema de Control Interno, acompañado de un registro de participantes con las firmas correspondientes.
	Enunciado de la declaración de Misión, Visión y Valores.
	Difusión del acta de compromiso.
	Código de ética institucional aprobado, vigente y difundido.
	Registro de Sanciones de Destitución y Despido actualizado.
	Declaración jurada de sujeción al Código de Ética en legajos de los funcionarios y servidores públicos.
<b>2. La alta dirección demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del control interno.</b>	Documento de designación del Comité de Control Interno (CCI)
<b>3. La gerencia establece con la supervisión de la alta dirección las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de objetivos.</b>	Planes aprobados: Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI), y otros planes sectoriales, y territoriales, articulados y ligados a las políticas nacionales.
	Para entidades del Gobierno Nacional verificar que los planes incorporan la Gestión del Riesgo de Desastres (GRD).
	Plan Estratégico de Gobierno Electrónico.
	Plan Anual de Contrataciones debidamente aprobado.
	Informes semestrales de evaluación del POI que realizan las unidades orgánicas.
	Estructura orgánica - Organigrama.
	Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado y vigente.
	Cuadro de Puestos de la Entidad - CPE aprobado y vigente.
	Manual de Perfiles de Puesto - MPP aprobado y vigente: así como vinculado al PEI y al ROF.
	Mapa de Procesos (Diagrama y Fichas Técnicas).
	Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos.

	Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) aprobado y vigente.
<b>4. La entidad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.</b>	Reglamento Interno de Trabajo, aprobado y vigente.
	Procedimiento de inducción a los funcionarios, y servidores públicos, relacionado con el puesto que ingresa y de los principios éticos.
	Procedimiento de capacitación.
	Procedimiento de evaluación de personal.
	Lineamientos de rendición de cuentas, declaraciones juradas.
	Escala remunerativa en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.
	Evaluaciones del clima laboral.
	Registro de evaluación de los perfiles del personal de la Entidad.
	Plan Desarrollo de las Personas aprobado.
<b>5. La entidad define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.</b>	Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno.
	Registros de documentos de designación de encargaturas (asignación de atribuciones y responsabilidades al personal).
	Reglamento del Comité de Control Interno.
	Informes emitidos por el OCI identificando necesidades u oportunidades de mejora en los diferentes procesos de la entidad.

Fuente : Contraloría general de la republica

## **2. Componente: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Para implementar el presente componente, se diseña y aplica una metodología para la administración de riesgos, identificando, analizando, valorando, y dando respuesta a los riesgos que está expuesta la institución, optimizando los recursos disponibles a través de la minimización de las pérdidas que pudieran presentarse como la no consecución de sus objetivos.

Es preciso señalar que el presente componente permitirá la identificación de riesgos a nivel de entidad y a nivel de procesos, para el primer caso estarán en función a los objetivos institucionales de carácter general y el segundo en función de los objetivos de cada proceso.

<b>Componente: Evaluación de Riesgos</b>	
<b>Principios</b>	<b>Documento de Gestión/Evidencias de Cumplimiento</b>
<b>6. La entidad define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.</b>	Lineamientos o directiva para implementar la gestión de riesgos aprobado.
	Plan de Gestión de Riesgos aprobado.
	Política de Riesgos.
	Manual de Gestión de Riesgos.
	Procedimientos para la gestión de riesgos.
<b>7. La entidad identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.</b>	Registros de capacitación de los responsables sobre gestión de riesgos.
	Inventario de riesgos de la entidad.
	Matriz de Riesgos (probabilidad e impacto) o Análisis y Evaluación de Riesgos.
	Plan de Tratamiento de Riesgos o similar.
	Medidas adoptadas para mitigar los riesgos en las áreas.
<b>8. La entidad considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.</b>	Lineamientos para identificar y evaluar posibles fraudes.
	Registros de controles definidos que contribuyen a reducir los riesgos de errores y/o fraudes.
	Normativa interna que considera la posibilidad de fraude en procesos de áreas expuestas a actos irregulares o de corrupción.
<b>9. La entidad identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al SCI.</b>	Reportes del monitoreo de los cambios externos (no controlables por la entidad) que puedan impactar en el SCI.
	Reportes del monitoreo de los cambios internos (modelos de gestión, políticos, institucionales o tecnológicos) que pueden impactar en el SCI.

Fuente : Contraloría general de la republica



### 3. **Componente: ACTIVIDADES DE CONTROL**

La implementación del componente actividades de control gerencial está relacionada con el componente de evaluación de riesgos y son aplicados de manera conjunta y en forma continua. Asimismo, las actividades de control pueden ser implementados tanto a nivel de entidad como a nivel de procesos.

<b>Componente: Actividades de Control</b>	
<b>Principios</b>	<b>Documento de Gestión/Evidencias de Cumplimiento</b>
<b>10. La entidad define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</b>	Procedimientos de autorización y aprobación documentados comunicados a los funcionarios y servidores responsables.
	Procesos de la entidad documentados.
	Políticas y procedimientos para la rotación periódica de personal asignado a puestos susceptibles a riesgos de fraude.
	Normas internas aprobadas que evidencian que la segregación de funciones se aplica en los procesos, actividades, y tareas que realiza la entidad.
	Reportes de evaluación para identificar que, dentro de los procesos, actividades, y tareas se cumple con la segregación de funciones.
	Lineamientos para la aplicación de evaluación costo - beneficio, previo a implementar controles en los procesos, actividades y tareas.
	Estudios específicos que demuestren que el costo de los controles establecidos está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios).
	Procedimientos documentados y actualizados para utilizar, custodiar, controlar y acceder a los recursos de la entidad: Instalaciones, recursos económicos, tecnología de información, bienes y equipos patrimoniales.

	Restricciones de acceso a las aplicaciones para los procesos críticos que utilizan tecnología de la información.
	Normativa interna sobre documentación de acceso restringido en la entidad.
	Procedimientos documentados aprobados sobre mecanismos de conciliación y verificación.
	Reporte de arqueos, inventarios físicos, procesos de adquisiciones, reportes de personal u otros actos de verificación de información sensible efectuados periódicamente.
	Labores de verificación y/o conciliación de los registros contables, conciliaciones bancarias, arqueos de caja, inventarios físicos.
	Registro y seguimiento de indicadores de desempeño del plan estratégico y del plan operativo.
	Indicadores aprobados para medir la efectividad de los procesos, procedimientos, actividades o tareas.
	Procedimientos internos para la rendición de cuentas.
	Registros de cumplimiento en el Sistema de Rendición de Cuentas de Titulares que administra la CGR.
	Registros de cumplimiento en la presentación periódica de declaraciones juradas de ingresos y de bienes, y rentas, por parte del personal obligado.
	Registros de cumplimiento de la presentación de información para la elaboración de la Cuenta General de la República.
<b>11. La entidad define y desarrolla actividades de</b>	Lineamientos sobre la política de seguridad informática.

<b>control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.</b>	Perfiles de usuarios creados de acuerdo a las funciones de los servidores.
	Plan Operativo Informático y Guía de Elaboración.
	Plan de Contingencias aprobado.
	Plan Estratégico de Tecnologías de Información - PETI y su evaluación.
	Informes periódicos relacionados sobre la sensibilización y concientización de los funcionarios y servidores públicos de la Entidad en cuanto al buen uso de las tecnologías de la información y comunicación y seguridad de la información.
	Normas para el uso y conservación de las computadoras personales (PC) y periféricos.
	Reporte de verificación de licencias y autorizaciones de uso de los programas informáticos de la Entidad.
<b>12. La entidad despliega las actividades de control a través de políticas que establecen líneas generales de Control Interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.</b>	Políticas directivas o manuales que registran las actividades y tareas de cada unidad orgánica.
	Registros de implementación de propuestas de mejoras de los procesos, procedimientos, actividades o tareas.
	Informe o reportes de las revisiones efectuadas a los procesos, procedimientos, actividades y tareas.
	Indicadores aprobados para medir la efectividad de los procesos, procedimientos, actividades o tareas.

Fuente : Contraloría general de la republica

#### 4. **Componente: Información y comunicación**

El presente componente busca implementar los mecanismos y soportes de la información y comunicación dentro de una entidad.

<b>Componente: Información y comunicación</b>	
<b>Principios</b>	<b>Documento de Gestión/Evidencias de Cumplimiento</b>
<b>13. La entidad obtiene o genera y utiliza Información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de control interno.</b>	Normas internas que regulen los requisitos de la información.
	Norma que regula el sistema de administración documentaria de la entidad.
	Documento interno para determinar la relación entre información y responsabilidad del personal.
	Procedimiento estableciendo los mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información y su evaluación periódica.
	Existencia del sistema integrado de gestión administrativa (SIGA o el sistema equivalente)
	Registros de revisión periódica de los Sistemas de Información para detectar deficiencias en sus procesos y productos y cuando ocurren cambios en el entorno o ambiente interno de la organización.
	Registros de implementación de mejoras producto de cambios en la normativa / reclamos o pedidos de los usuarios.
	Registro de actividades del proceso de implementación progresiva del Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública, según Resolución N°001-2015-PCM-SGP.
	Informe de satisfacción del usuario/ciudadano.
	Procedimientos para la administración del archivo institucional.
	Plan Anual de Trabajo archivístico (Directiva N°003-2008-AGN/DNAAI).
	Ambientes del archivo institucional adecuados.
	Información preservada en medios físicos (archivos, documentados y/o digitales)
	Normativa interna sobre préstamo de documentación del archivo y transferencia de documentación del archivo.

<b>14. La entidad comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del SCI.</b>	Normas para la administración y uso de internet y correo electrónico.
	Existencia de medios que facilitan la comunicación interna: Intranet, correo electrónico, boletines, revistas, folletos, periódicos murales; de conocimiento de los funcionarios y servidores públicos.
	Canales de denuncias.
	Libro de reclamaciones físicas y virtuales.
<b>15. La entidad se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno.</b>	Informe de reclamaciones de usuarios.
	Norma actualizada para regular la actualización del Portal web y el Portal de Transparencia.
	Procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública).

Fuente : Contraloría general de la republica

## 5. Componente: Supervisión

El presente componente permite cerrar la implementación del SCI dentro de una entidad buscando garantizar la eficacia de los controles implementados y su funcionamiento.

<b>Componente: Supervisión</b>	
<b>Principios</b>	<b>Documento de Gestión/Evidencias de Cumplimiento</b>
<b>16. La entidad selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del SCI están presentes y en funcionamiento.</b>	Diagnóstico (línea de base) del control interno.
	Lineamientos aprobados para desarrollar acciones de prevención y monitoreo.
	Informes de evaluación del Plan Estratégico Institucional (objetivos, indicadores, entre otros) y del Plan Operativo Institucional.
	Registro de acciones de monitoreo para medir la eficacia de las actividades establecidas en los procedimientos.
	Registros de participantes a las capacitaciones sobre control interno.
<b>17. La entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma</b>	Comunicaciones a los responsables sobre las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo, para que adopten los correctivos.

<b>oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la Alta Dirección.</b>	Informes de la Alta Dirección sobre la adopción de medidas correctivas.
	Reportes de seguimiento a la implementación de recomendaciones de los informes de los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control.
	Registro de deficiencias reportadas por el personal.
	Procedimiento de autoevaluación sobre la gestión y el control interno de la entidad.
	Documentos de implementación de las recomendaciones que formulan los OCI.
	Registro de medidas adoptadas para desarrollar oportunidades de mejora.
	Evaluación al cumplimiento del Plan Operativo Institucional.

Fuente : Contraloría general de la republica

## ANEXO N°13

### PROCEDIMIENTO PARA APLICAR ENCUESTAS

#### - SELECCIÓN DE ENTREVISTADOS

Para seleccionar los posibles encuestados es conveniente recurrir a algunas de las técnicas estadísticas relacionadas con la obtención del tamaño de la muestra.

Es importante establecer la población objetivo y si ésta pueda satisfacer las expectativas que se pretende con la encuesta; así mismo, se debe tener en cuenta la posibilidad de validar la información obtenida.

#### - CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

El cuestionario de la encuesta debe contener, entre otra, la siguiente información:

- Datos de quien elabora la encuesta.
- Objetivos o propósitos de la encuesta.
- Instrucciones para su diligenciamiento.
- Formato de preguntas.
- Opciones de respuesta.

#### - ELABORACIÓN DE CUESTIONARIO

El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Las preguntas que se pueden incluir se consideran de dos tipos, según se muestra a continuación:

ABIERTAS	CERRADAS
Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo que el número de	Las preguntas cerradas contienen opciones de respuesta que han sido delimitadas, es decir, se presenta a los encuestados las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas, donde las opciones de respuesta son definidas a priori por el investigador y se le presentan al encuestado, quien debe elegir la opción más adecuada; o múltiples, donde la persona puede seleccionar más de una alternativa de respuesta que no resulten mutuamente excluyentes.



opciones de respuesta puede resultar extenso y variado.	En otras ocasiones la persona tiene que jerarquizar opciones, o asignar un puntaje a una o diversas alternativas.	
Ejemplos:		
Pregunta abierta:	Pregunta cerrada dicotómica:	Pregunta cerrada de alternativa múltiple:
¿Qué sabe usted sobre el Sistema de Control Interno? Respuesta: _____	¿Conoce usted el Sistema de Control Interno? SI___NO___	¿Cómo tuvo conocimiento del Sistema de Control Interno? - Por usted mismo - Por su jefe - Por la Oficina de Planeamiento - Por la Oficina de Capacitación - Otros  Dependencia_____cual_____

Fuente : Contraloría general de la republica

Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo que origina que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente. Algunas veces se incluyen solamente preguntas cerradas, otras veces únicamente preguntas abiertas y en ciertos casos ambos tipos de preguntas.

Una recomendación para construir un cuestionario es que se analice las necesidades de información y así determinar qué tipos de preguntas pueden ser confiables y válidas para obtener dicha información, de acuerdo con la situación de la investigación o estudio.

Las preguntas deben reunir, entre otras, las siguientes características:

- Deben ser claras y comprensibles para las personas que responden.
- Deben referirse preferiblemente a un solo aspecto o relación lógica.
- No deben inducir las respuestas.

- Deben ser elaboradas con un lenguaje que se adapte a quien corresponde.
- Deben incluir instrucciones claras y precisas para ser respondidas.

A continuación, presentamos nuestras tablas realizadas al área de licencias de conducir de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones:

- Ambiente de Control:

<b>Ambiente de Control</b>	<b>Si</b>	<b>SI Parcialment e</b>	<b>No</b>
Integridad y Valores Éticos	63%	25%	13%
Código de ética institucional	63%	38%	0%
Plan Estratégico institucional	100%	0%	0%
Visión y Misión	56%	44%	0%
Procesos logísticos	75%	25%	0%
Profesionales competentes	0%	13%	88%
Actividades para el buen clima laboral	0%	25%	75%
Puestos definidos según los procesos administrativos	0%	19%	81%
Manual de Organizaciones y Funciones	0%	0%	100%
Control Interno	13%	0%	88%

Fuente : Contraloría general de la republica

- Evaluación de Riesgos:

<b>Evaluación de Riesgos</b>	<b>Si</b>	<b>SI Parcialmente</b>	<b>No</b>
Cultura de administración de riesgos.	0%	0%	100%
Evaluación de Riesgos a los procesos	0%	44%	56%
Procesos con posibilidad de fraude	69%	31%	0%
Matrices de Riesgos a los principales procesos	0%	0%	100%
Procesos administrativos cuentan con plan de contingencia.	100%	0%	0%

Fuente : Contraloría general de la republica

- Actividades de control

<b>Actividades de Control</b>	<b>Si</b>	<b>SI Parcialmente</b>	<b>No</b>
Actividades de control para mitigar errores	38%	44%	19%
Actividades de control para asegurar el cumplimiento de las labores	0%	88%	13%
Actividad de control en la adquisición de bienes y servicios	44%	56%	0%
Recursos de la entidad están resguardados	44%	6%	50%
Evaluación de las actividades de control	0%	25%	75%

Fuente : Contraloría general de la republica

- Información y Comunicación

<b>Información y Comunicación</b>	<b>Si</b>	<b>SI Parcialmente</b>	<b>No</b>
Líneas de comunicación e Información adecuadas	88%	13%	0%
Medios de comunicación interna	75%	25%	0%
Mecanismos de denuncia	50%	31%	19%
Actividades de comunicación para la retroalimentación	63%	38%	0%
Evaluación de las líneas de control	0%	31%	69%

Fuente : Contraloría general de la republica

- Supervisión

<b>Supervisión</b>	<b>Si</b>	<b>SI Parcialmente</b>	<b>No</b>
Evaluación para determinar el grado de errores en las operaciones	44%	56%	0%
Manejo documentos y actualización del mismo	69%	31%	0%
Comunicación de las deficiencias a los niveles superiores	0%	69%	31%
Documentación fidedigna a la OCI	0%	81%	19%
Cumplimiento de recomendaciones de la OCI	0%	63%	38%

Fuente : Contraloría general de la republica